

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING Y SU FINANCIAMIENTO
PARA AUMENTAR LA DEMANDA EN LA CIUDAD DE QUITO DE
LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA INPROLAC S.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

STEFANY GERALDINE VARGAS TOAPANTA

DIRECTOR: MSC. NELSON REINOSO VILLAVICENCIO

QUITO, MARZO 2015

DIRECTOR:

Msc. Nelson Reinoso Villavicencio

INFORMANTES:

Dr. Francisco Quisigüña

Dr. René Morales

DEDICATORIA

Al culminar esta etapa tan importante en mi vida profesional, deseo dedicar a Dios y a la Virgen María por haberme bendecido y encaminado hasta lograr este objetivo. A mi madre, mujer fuerte y luchadora, a quien amo con todo mi corazón, en ella tengo el espejo de madre en el cual me quiero reflejar pues sus virtudes infinitas me llevan a admirarla cada día más. A mi padre, que con sus cuidados, cariño y en especial esa alegría, ha hecho de mí una mujer optimista y feliz, sin ese empuje todo sería gris. A mi hermana, mi ángel, pues ella sentó en mí las bases de responsabilidad, valor y deseos de superación. A mi esposo, quien en todo este tiempo me ha llenado de amor y alegría, levantándose cada momento con el objetivo de alcanzar nuestras metas. Y finalmente fruto de ese amor le dedico a mi hija, quien desde que estuvo en mi vientre se convirtió en el motor principal para seguir luchando. A ti hija de mi corazón, te dedico mi esfuerzo, mi coraje y dedicación que se ve plasmado en este trabajo, pues por ti luchare y velare siempre.

Stefany

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida y ver este sueño convertirse en realidad.

A mis amados padres, por estar junto a mí en las buenas y en las malas, apoyándome siempre y brindándome su amor incondicional.

A Mishelle Vargas, que más de ser mi hermana, es mi mejor amiga y confidente.

A mi tía, que ha formado parte siempre de mi familia, mujer llena de fuerza y coraje.

A ti esposo mío, gracias por compartir mis sueños y locuras, tu amor y apoyo es todo lo que necesito. Y por supuesto a mi mayor tesoro, mi hija, gracias por llenar de luz mis días.

Y por último, sin ser menos importante a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por las enseñanzas impartidas dentro de sus aulas, que durante el tiempo de mi formación se convirtió en mi segundo hogar.

Stefany

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

1 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO 3

1.1 ANÁLISIS MACROAMBIENTE 3

1.1.1 Factores Tecnológicos 3

1.1.2 Factores económicos 7

1.1.3 Factores políticos y legales 14

1.1.3.1 Nuevas Etiquetas 17

1.1.3.2 Factores sociales y culturales 21

1.1.3.3 Factores demográficos 26

1.1.4 Análisis Microambiente 30

1.1.4.1 Clientes 30

1.1.4.2 Empresas Competidoras 31

1.1.4.3 Proveedores 42

1.1.4.4 Cinco Fuerzas de Porter 43

2 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO 49

2.1 EMPRESA 49

2.1.1 Reseña histórica de INPROLAC S.A 49

2.1.2 Descripción del giro del negocio 50

2.1.3 Organigrama 50

2.1.4 Ubicación geográfica 51

2.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO 52

2.2.1 Visión 52

2.2.2 Misión 52

2.2.3 Valores 52

2.2.4 Objetivos 53

2.2.5 Principios 54

2.2.6 Cartera de Productos 54

2.3 ANÁLISIS FODA 59

2.3.1 Matriz de impacto 62

3 ESTUDIO DE MERCADO 70

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 70

3.1.1 Definición del problema de la investigación de mercados 71

3.1.2 Objetivos de la investigación 72

3.1.2.1 Objetivo General 72

3.1.2.2 Objetivos Específicos 72

3.1.3 Fuentes de Información 73

3.1.3.1 Fuentes Primarias 73

	3.1.3.2 Fuentes Secundarias	73
	3.1.4 Segmentación de mercado	74
	3.1.4.1 Tipos de segmentación de mercados	74
	3.1.4.2 Resultado de la segmentación	76
	3.1.4.3 Muestra	76
	3.1.5 Métodos de investigación	78
	3.1.5.1 Fase exploratoria	79
	3.1.5.2 Focus Group	80
	3.1.5.3 Resultados de los Focus Group	87
	3.1.5.4 Fase Descriptiva	98
	3.1.5.5 Análisis de resultados de encuestas	98
4	PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA INPROLAC S.A.	120
	4.1 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MARKETING	120
	4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	120
	4.3 ENFOQUE DE MERCADO	121
	4.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING	122
	4.4.1 Concepto de marketing mix	122
	4.4.2 Importancia	123
	4.4.3 Componentes	123
	4.4.3.1 Líneas de acción	124
	4.4.3.2 Producto	128
	4.4.3.3 Precio	133
	4.4.3.4 Promoción	134
	4.4.3.5 Distribución	145
	4.5 PROYECTOS DE MARKETING	148
5	ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA	154
	5.1 PRESUPUESTO	154
	5.1.1 Presupuesto por proyecto	154
	5.2 SITUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA	160
	5.2.1 Inversión	160
	5.2.1.1 Inversión en activos fijos	160
	5.2.1.2 Inversión en capital de trabajo	161
	5.2.2 Ingresos	162
	5.2.3 Egresos	163
	5.2.4 Balance de resultados	166
	5.2.5 Flujo de caja	167
	5.2.6 Análisis de factibilidad	168
	5.2.6.1 Costo de oportunidad	168
	5.2.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)	170
	5.2.6.3 Relación Beneficio/Costo	171
	5.2.6.4 Período de recuperación	173
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	175
	6.1 CONCLUSIONES	175
	6.2 RECOMENDACIONES	177

REFERENCIAS 177

ANEXOS 181

Anexo No. 1. Encuesta 182

Anexo No.2. Instrumento de Valoración de la Eficiencia de Marketing 186

Anexo No.3. Componentes de la auditoria de Marketing 189

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Distribución poblacional por cantones de la provincia de pichincha	26
Cuadro N° 2: Principales industria lácteas del ecuador y su capacidad instalada	33
Cuadro N° 3: Principales proveedores de insumos	42
Cuadro N° 4: FODA	61
Cuadro N° 5: Matriz de impacto interna	63
Cuadro N° 6: Matriz de impacto externa	65
Cuadro N° 7: Matriz de vulnerabilidad	66
Cuadro N° 8: Amenazas	66
Cuadro N° 9: Matriz de aprovechabilidad	67
Cuadro N° 10: Oportunidades	68
Cuadro N° 11: Resumen foda	69
Cuadro N° 12: Segmentación de mercados	75
Cuadro N° 13: Participantes del focus group	82
Cuadro N° 14: Consumo de productos lácteos	99
Cuadro N° 15: Razón de consumo	100
Cuadro N° 16: Frecuencia de consumo	101
Cuadro N° 17: Productos de consumo frecuente	102
Cuadro N° 18: Inclinación de marcas	103
Cuadro N° 19: Conocimiento de la marca	108
Cuadro N° 20: Como conoció de la marca	109
Cuadro N° 21: Elementos de identificación	110
Cuadro N° 22: Consumo y frecuencia de los productos Dulac's	111
Cuadro N° 23: Lugar de adquisición	112
Cuadro N° 24: Razón de consumo	113
Cuadro N° 25: Factores a mejorar	114
Cuadro N° 26: Existe variedad de productos	115
Cuadro N° 27: Medios de conocimiento	116
Cuadro N° 28: Guía entrevista	117
Cuadro N° 29: Objetivo, estrategia y acciones de marketing	126
Cuadro N° 30: Precios de productos lácteos	133
Cuadro N° 31: Herramientas de la Mezcla de Promoción	135
Cuadro N° 32: Principales Clientes de TTSC.	145
Cuadro N° 33: Participación de canales de distribución	146
Cuadro N° 34: Distribución de unidades por bonificación	148
Cuadro N° 35: Proyecto 1 – plan de marketing propuesto	149
Cuadro N° 36: Proyecto 2 – plan de marketing propuesto	150
Cuadro N° 37: Proyecto 3 – plan de marketing propuesto	151
Cuadro N° 38: Evaluación y control para el plan de marketing	153
Cuadro N° 39: Costo de producción por producto	155
Cuadro N° 40: Presupuesto del proyecto 1	156
Cuadro N° 41: Presupuesto del proyecto 2	158
Cuadro N° 42: Presupuesto del proyecto	159
Cuadro N° 43: Inversión en activos fijos	160
Cuadro N° 44: Inversión en capital de trabajo	161
Cuadro N° 45: Inversión de la propuesta	162
Cuadro N° 46: Ingresos proyectados de la propuesta	163

Cuadro N° 47: Unidades en relación a los ingresos por producto	163
Cuadro N° 48: Costo de ventas	163
Cuadro N° 49: Gastos estimados de la propuesta	165
Cuadro N° 50: Gasto sueldos	165
Cuadro N° 51: Gasto depreciación activos fijos	165
Cuadro N° 52: Estado de resultados del proyecto	166
Cuadro N° 53: Flujo de caja del proyecto	167
Cuadro N° 54: Requerimiento para cálculo de costo de oportunidad	169
Cuadro N° 55: Valor actual neto (VAN)	170
Cuadro N° 56: Tasa interna de retorno (TIR)	171
Cuadro N° 57: Cálculo relación beneficio/costo	172
Cuadro N° 58: Período de recuperación de la inversión	174

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Porcentaje de personas que tienen acceso a internet por provincia, año 2013	6
Gráfico N° 2: Valor agregado bruto por ciudad	8
Gráfico N° 3: Valor agregado bruto por rama de actividad en Quito	9
Gráfico N° 4: Nivel de vida y crecimiento económico en Quito	10
Gráfico N° 5: Inflación anual de Quito y las ciudades más grandes del país	11
Gráfico N° 6: Inflación mensual de Quito	13
Gráfico N° 7: Canasta familiar	14
Gráfico N° 8: Evolución de la pobreza en Quito, primer trimestre 2014	22
Gráfico N° 9: Crecimiento poblacional de Quito	27
Gráfico N° 10: Crecimiento de la población por administración zonal	28
Gráfico N° 11: Pirámide poblacional 2001-2010	29
Gráfico N° 12: Historia de industrias lácteas Toni S. A.	38
Gráfico N° 13: Cinco fuerzas de Michael Porter	43
Gráfico N° 14: Organigrama de la empresa INPROLAC S.A.	51
Gráfico N° 15: Cartera de productos de la empresa INPROLAC S.A - yogurt	55
Gráfico N° 16: Cartera de productos de la empresa INPROLAC S.A - manjar de leche y gelatinas	56
Gráfico N° 17: Cartera de productos de la empresa INPROLAC S.A - queso fresco y mozzarella	57
Gráfico N° 18: Cartera de productos de la empresa INPROLAC S.A - leche entera	58
Gráfico N° 19: Cartera de productos industriales de la empresa INPROLAC S.A	59
Gráfico N° 20: Enfoques	79
Gráfico N° 21: Modelo de invitación al Focus Group	82
Gráfico N° 22: Consumo de productos lácteos	99
Gráfico N° 23: Razón de consumo	100
Gráfico N° 24: Frecuencia de consumo	101
Gráfico N° 25: Productos de consumo frecuente	102
Gráfico N° 26: Inclinação de marcas al comprar leche	104
Gráfico N° 27: Inclinação de marcas al comprar yogurt	104
Gráfico N° 28: Inclinação de marcas al comprar mantequilla	105
Gráfico N° 29: Inclinação de marcas al comprar crema de leche	105
Gráfico N° 30: Inclinação de marcas al comprar dulce de leche	106
Gráfico N° 31: Inclinação de marcas al comprar queso	106
Gráfico N° 32: Conocimiento de la marca	108
Gráfico N° 33: Como conoció de la marca	109
Gráfico N° 34: Elementos de identificación	110
Gráfico N° 35: Consumo y frecuencia de los productos Dulac's	111
Gráfico N° 36: Lugar de adquisición	112
Gráfico N° 37: Razón de consumo	113
Gráfico N° 38: Factores a mejorar	114
Gráfico N° 39: Existe variedad de productos	115
Gráfico N° 40: Medios de conocimiento	116
Gráfico N° 41: Desempeño de la organización	127
Gráfico N° 42: Productos lácteos Dulac's	129
Gráfico N° 43: Logo Dulac's	130

Gráfico N° 44: Envases propuestos (yogurt)	131
Gráfico N° 45: Envase propuesto (leche)	132
Gráfico N° 46: Elementos De La Mezcla Promocional	135
Gráfico N° 47: Anuncios publicitarios centros comerciales	138
Gráfico N° 48: Anuncios publicitarios en parada de buses	139
Gráfico N° 49: Página de facebook	142
Gráfico N° 50: Publicidad en tienda de barrio	145
Gráfico N° 51: Canal de Distribución	147

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación está enfocado en la elaboración de un Plan de Marketing y su financiamiento aplicado a la empresa Inprolac S.A, ya que esta busca incrementar la demanda de sus productos dentro de la ciudad de Quito, para ello se inicia con el análisis situacional externo, el cual se subdivide en el análisis macro ambiente y microambiente, el primero corresponde a los factores tecnológicos, económicos, políticos, sociales y demográficos; seguido, del análisis de las cinco Fuerzas de Porter que recae al segundo análisis. Todos ellos son piezas importantes dentro del entorno en el que se va a desarrollar la empresa Inprolac S.A.

A continuación, se plantea el análisis situacional interno, siendo este significativo para comprender los antecedentes y la estructura de Inprolac S.A, que en consecuencia es la razón por la que esta investigación tiene origen.

Se realiza también la investigación de mercados, la cual es la base fundamental para saber el reconocimiento, consumo, necesidades y deseos de los consumidores de lácteos respecto a los productos de la marca Dulac's, para ello se utilizaron herramientas de investigación cualitativas y cuantitativas como son encuestas y focus group. Ya que se obtuvieron los resultados arrojados de dichas herramientas se procedió a la tabulación y análisis de los mismos.

Seguido se da inicio al plan estratégico de marketing teniendo en cuenta los objetivos a los cuales se desea llegar, seguido de las estrategias planteadas en lo que respecta a las 4P`S que son precio, plaza, producto y promoción. Además, se toma en cuenta el control que se debe llevar a cabo para la evaluación y cumplimiento de dicho plan.

Cerca de finalizar se plante el presupuesto necesario para el plan de marketing. La proyección de los ingresos, egresos, balance de resultados y flujo de caja resultante de las estrategias de medios planteado. Adicionalmente se presenta un análisis de factibilidad para los proyectos que se describen dentro del plan.

Concluyendo la elaboración del presente trabajo con las respectivas conclusiones y recomendaciones en base a cada capítulo.

INTRODUCCIÓN

El concepto de marketing ha evolucionado de tal manera que se ha constituido en una filosofía empresarial fundamentada en el conocimiento del cliente, lo cual permite comprender el papel crítico que desempeña dentro de las organizaciones. Si bien es cierto, el contar con un mercado globalizado les permite a las empresas ofrecer sus productos o servicios ampliamente pero también implica nuevos desafíos que deberán enfrentar, principalmente el incremento de la competencia. Siendo el marketing tema de estudio e importancia tanto en grandes corporaciones como en medianas y pequeñas empresas, debido a que permite identificar necesidades, deseos y expectativas que tienen los consumidores del producto o servicio y por ende fidelizar clientes. Resultando cada vez más en un aspecto de constante mejora en la que los directivos se preocupan por rediseñar o construir nuevas estrategias diferenciadoras y de mayor impacto en un entorno cambiante y para muchos totalmente desconocido.

Es por ello que resulta imprescindible que las empresas se adapten al medio social, cultural, ambiental, económico y por ende plantee sus estrategias y políticas para el cliente en base a sus intereses, necesidades y percepciones de valor ya que es inimaginable que cualquier empresa crezca o se posicione en el entorno si no toma en cuenta los cambios del mercado.

Es por ello que al vivir en un mundo cada vez más global y por tanto con nuevas tecnologías se debe tomar en cuenta cómo las estrategias están invadiendo cada vez y con más fuerza los mercados y el hecho de efectuar un plan de marketing harán posible que las empresas

sean más rentables, tenga mucho más presencia en el mercado, cumplan los objetivos trazados desde un principio y que eventualmente van forjando, a fin de facilitar la toma de decisiones mediante el conocimiento del entorno permitiendo la determinación de oportunidades y posibles amenazas futuras.

Por lo tanto, no cabe duda que para una empresa sin importar el tamaño ni el giro comercial que esta posea es importante el contar con un apropiado uso de canales y métodos que aseguren una adecuada estrategia de marketing y que permitan generar relaciones duraderas con sus clientes a través de la oportunidad de una nueva relación, en la que ambas partes pueden beneficiarse de la proximidad entre sí, mediante un vínculo de confianza y credibilidad que le permita a la empresa destacar de la competencia y posicionar su marca en la mente de los clientes, convirtiéndose en una referencia en el mercado.

1 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

1.1 ANÁLISIS MACROAMBIENTE

Según Bernal Cesar & Sierra Hernán (2008) en su libro Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI, cada factor del análisis macro entorno afecta positiva o negativamente la actividad de las organizaciones, aunque de forma particular; y por ello, cada organización necesita un conocimiento amplio pero concreto de cada uno de los factores para el desarrollo de sus actividades. (Bernal César & Sierra Hernán, 2008)

Conocer la situación actual de la sociedad y, principalmente, sus tendencias sobre demografía, estilos de vida, capacidad adquisitiva, hábitos, regímenes legales, etc., es cada vez más una necesidad básica de toda organización que busque permanecer y ser competitiva.

1.1.1 Factores Tecnológicos

Según David en su libro Administración Estratégica (2008) las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se debe considerar al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones.

Además, tienen la capacidad de crear nuevos mercados, lo cual da como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, la modificación de las posiciones relativas de costos competitivos en una industria, y volver obsoletos los productos y servicios existentes. Asimismo, pueden reducir o eliminar las barreras de costos entre los negocios, reducir el tiempo de producción, generar escases de habilidades técnicas, y generar cambios en los valores y expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Por último, los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas, más poderosas que las ventajas existentes.

En la actualidad ninguna compañía o industria está aislada de los nuevos desarrollos tecnológicos. En las industrias de alta tecnología, la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas tecnológicas clave constituyen la parte más importante de la auditoria externa de administración estratégica. (FRED R, 2013)

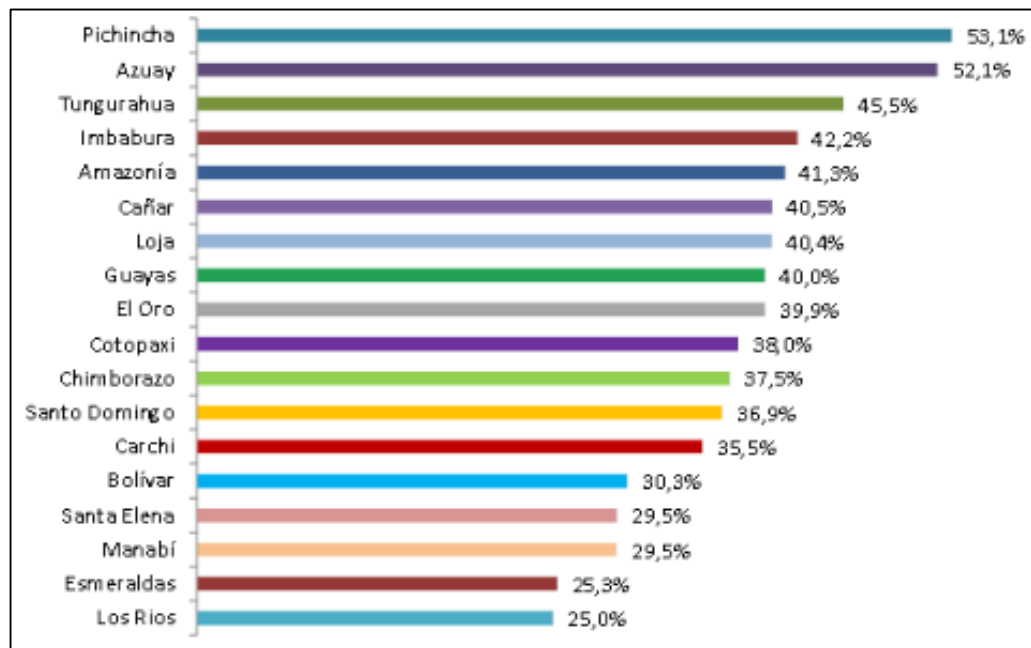
El Internet está cambiando la naturaleza de las oportunidades y amenazas al alterar los ciclos de vida de los productos, aumentar la rapidez en la distribución, crear nuevos productos y servicios, eliminar las limitaciones de los mercados geográficos tradicionales, y cambiar la compensación histórica entre la estandarización de la producción y la flexibilidad. Internet está alterando las economías de escala, transformando las barreras de entrada y redefiniendo la relación entre las industrias y sus distintos proveedores, acreedores, clientes y competidores. (FRED R, 2013)

Según el Director del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Byron Villacis, los ecuatorianos han incrementado el uso de Internet y de la Tecnología, ya sea en computadoras o teléfonos celulares, con distintos fines. Confirmando en las estadísticas de www.ecuadorencifras.com respecto al año 2013 el 28% de los hogares tienen acceso a Internet, de ellos el 43,7% accede a través de modem o teléfono.

Según la última encuesta de Tecnologías de la Información y Comunicación TIC'S realizada por el INEC en el 2013, el 28,3% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, 16,5 puntos más que en el 2010. En el grafico N°1 se puede apreciar que el sector urbano el crecimiento es de 20,3 puntos siendo la provincia de Pichincha la de mayor acceso a internet con el 53,1%, mientras que en Los Ríos con el 25,0% es la provincia con menor acceso. Según el promedio de uso, el 64% de las personas que usan Internet lo hacen por lo menos una vez al día, seguidos de los que por lo menos lo utilizan una vez a la semana con el 32,7%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2014)

Es interesante saber además que los ecuatorianos en el 2013, el 32,0% de ellos usaron el internet como fuente de información, mientras que el 31,7% lo utilizo como medio de educación y aprendizaje.

Gráfico N° 1: Porcentaje de personas que tienen acceso a internet por provincia, año 2013



Fuente: INEC (2014)

Elaborado por: Instituto de Estadísticas y Censos

Como parte de las estadísticas, se descubrió que, de acuerdo con los géneros, el hombre utiliza más el internet que la mujer, y los jóvenes de 16 a 24 años son los principales usuarios de esta herramienta tecnológica, expreso además Villacis, Director del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en la entrevista dada al programa “El Poder de la Palabra” de Ecuadorinmediato/Radio.

Igualmente el uso del Internet por parte de los ecuatorianos ha cambiado, ya no solo se usa la red a manera de consulta, sino que el usuario se convierte en un actor, ya que por medio de las nuevas tecnologías, el individuo se siente con la capacidad de integrar a la sociedad por medio de estas herramientas.

Entonces se podría decir que dentro de los factores tecnológicos a ser analizados se encuentra el “e-marketing”, ya que es una herramienta con la se alcanzara grandes logros con el cliente para que adquiriera el producto

1.1.2 Factores económicos

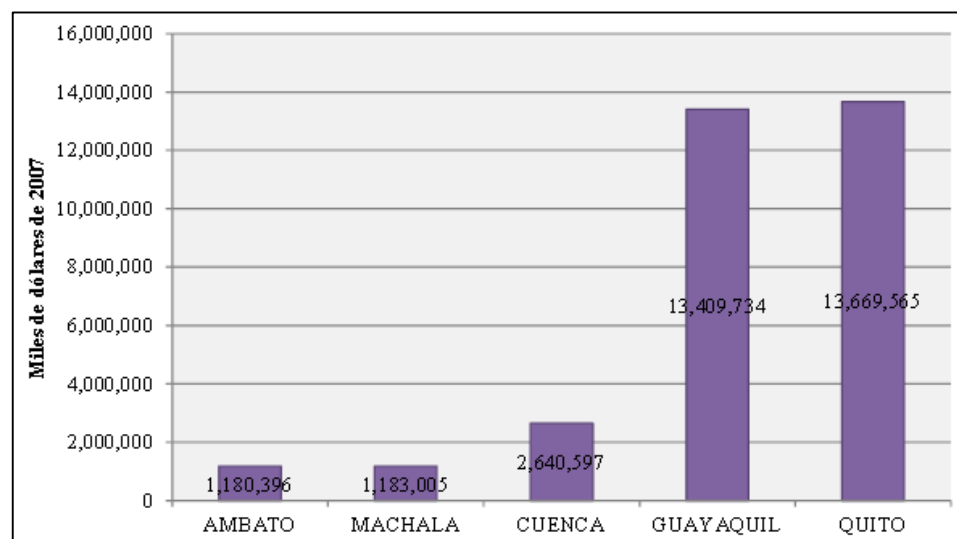
Según Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro de Marketing (2012) los mercadólogos requieren poder adquisitivo y clientes. El entorno económico consta de factores financieros que influyen en el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores. Los mercadólogos deben prestar gran atención a las principales tendencias y a los patrones del gasto de los consumidores, dentro de sus mercados y en sus mercados mundiales. (KOTHLER, 2006, Pág. 46)

Según Cesar Augusto Bernal y Hernán Darío Sierra en su libro Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI (2008) las organizaciones necesitan conocer de forma detallada las condiciones económicas nacionales, internacionales y mundiales actuales y futuras, tales como la tasa de inflación, las tasas de interés, la capacidad adquisitiva de las personas, el crecimiento del producto interno bruto (PIB), el ingreso per cápita, el sistema económico, etc, las cuales ejercen influencia positiva (oportunidades) o negativa (amenazas) sobre la actividad de las organizaciones. Así, para entender a las organizaciones y su administración, es indispensable comprender la teoría económica, y tener un sólido conocimiento de los indicadores y las decisiones económicas. (Bernal César & Sierra Hernán, 2008)

- Valor agregado

En el 2013, Quito y Guayaquil fueron las ciudades con mayor generación de valor agregado, con USD 13.670 millones y USD 13.405 millones respectivamente. Las demás ciudades del país tienen una generación menor, con 2.641 millones para Cuenca, 1.183 millones para Machala y 1.180 para Ambato. (Ilustre Municipio de Quito, 2014)

Gráfico N° 2: Valor agregado bruto por ciudad



Fuente: Ilustre Municipio de Quito, (2014)

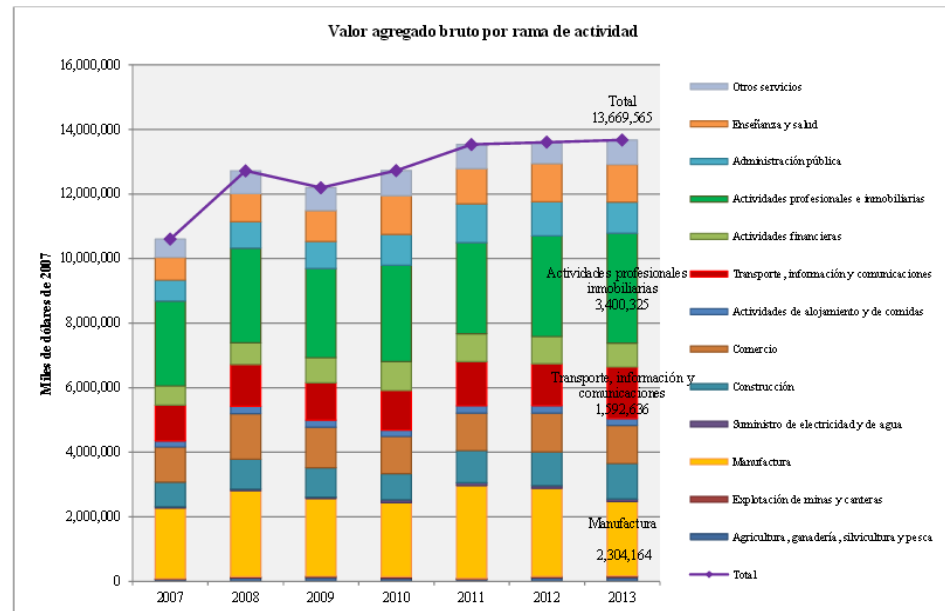
Elaborado por: Ilustre Municipio de Quito

- Valor agregado de la ciudad de Quito

En el 2013 se estima un valor agregado bruto de 13.669 millones de dólares, alcanzando un crecimiento de 0,52% en el último año. Los sectores que mantienen una predominancia en la economía del Distrito son las actividades profesionales e inmobiliarias, la manufactura y el transporte, la información y las comunicaciones, que alcanzaron una

importancia de 25%, 17% y 12% respectivamente. (Ilustre Municipio de Quito, 2014)

Gráfico N° 3: Valor agregado bruto por rama de actividad en Quito

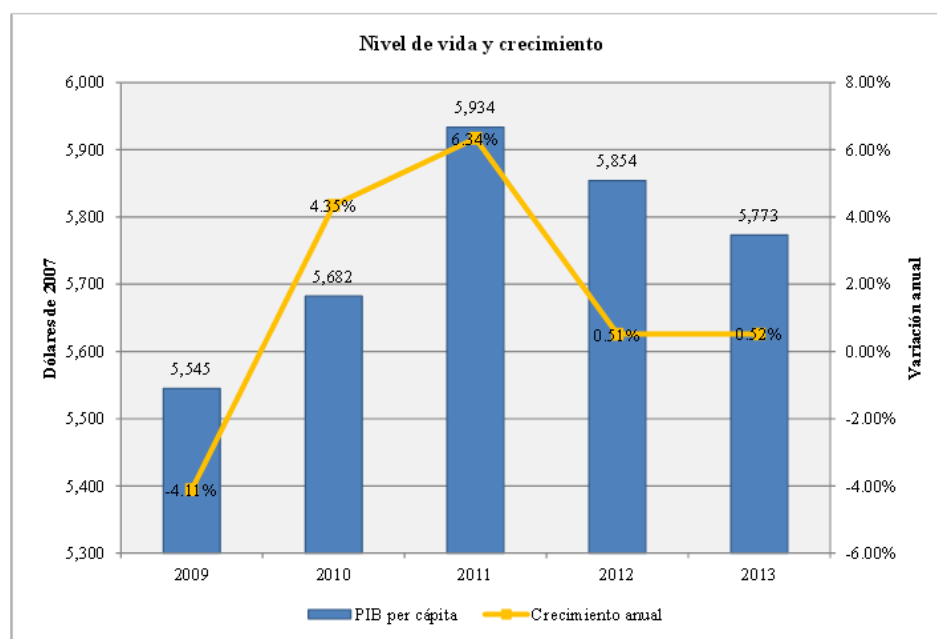


Fuente: Ilustre Municipio de Quito, (2014)

Elaborado por: Ilustre Municipio de Quito

- Nivel de vida

En 2009, la economía capitalina experimentó una contracción de 4,11% pero luego se verificó un incremento del 4,35% en 2010 y un crecimiento de 6,34% en 2011. La tasa de crecimiento anual de la economía del Distrito Metropolitano disminuyó a 0,51% en 2012 y a 0,52% en 2013. Durante el año 2013, el nivel de vida medido por el PIB per cápita alcanzó 5.773 dólares, una vez descontado el efecto inflacionario. (Ilustre Municipio de Quito, 2014)

Gráfico N° 4: Nivel de vida y crecimiento económico en Quito

Fuente: Ilustre Municipio de Quito, (2014)

Elaborado por: Ilustre Municipio de Quito

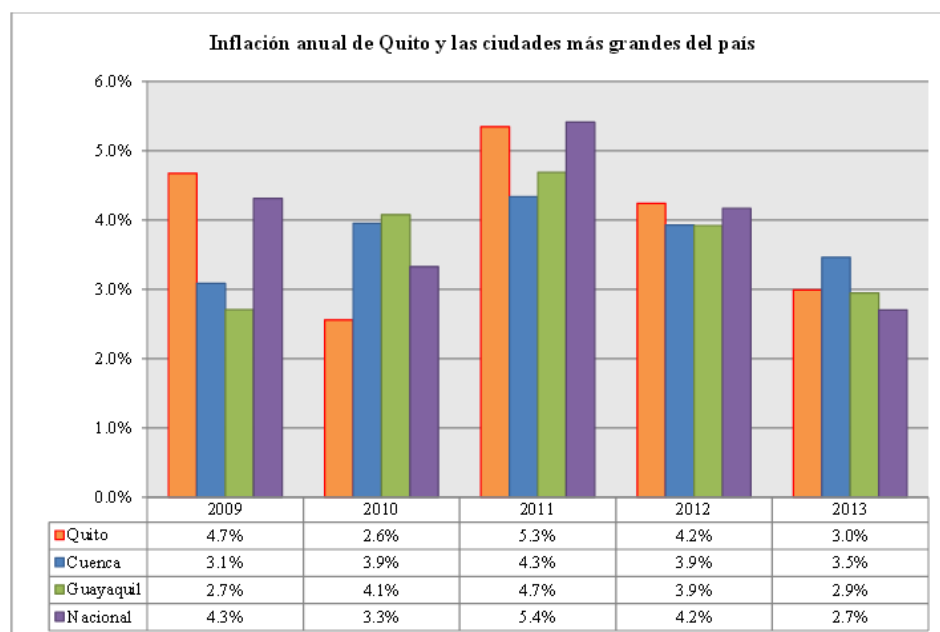
- Inflación y canasta familiar

La inflación en el DMQ sigue la misma tendencia que la inflación nacional. Al contrario, en Cuenca y Guayaquil, la inflación tiene una tendencia opuesta.

En 2009 y en 2013 la inflación de Quito fue superior a la inflación en todo el país. Sin embargo, la diferencia fue mínima: 0,4% y 0,3% respectivamente. En el 2010, la inflación a nivel nacional se mantuvo en un 3,3%, mientras que Quito tuvo la tasa más baja de las tres ciudades más grandes con un 2,6%, es decir, la tasa en Quito fue 1,5% menor que en Guayaquil y 1,3% menor que en Cuenca.

En el período 2009-2013, se puede observar un pico en 2011. En Quito, durante ese período, la inflación alcanzó su máximo en 5,3%. Este valor descendió a 3% en 2013. (Ilustre Municipio de Quito, 2014)

Gráfico N° 5: Inflación anual de Quito y las ciudades más grandes del país



Fuente: Ilustre Municipio de Quito, (2014)

Elaborado por: Ilustre Municipio de Quito

- Inflación acumulada

Hasta marzo de 2014 la inflación acumulada del DMQ alcanzó 1,4%, una tasa menor en 0,1% a la inflación nacional. La inflación en Quito se mantiene en el segundo puesto de las 3 ciudades más grandes, por sobre Cuenca y bajo Guayaquil, que presenta los niveles más altos.

En el primer trimestre de 2014, los niveles de inflación acumulada fueron mayores a aquellos observables en el primer trimestre del 2013.

Al evaluar los cambios inflacionarios se tiene que considerar los productos cuyos precios son más variables.

A nivel nacional, “restaurantes y hoteles” seguido por “alimentos y bebidas no alcohólicas” y “bienes y servicios diversos” tuvieron una variación de precios mayor. En Quito, los bienes que tuvieron mayor incremento fueron “salud” y “recreación y cultura” (Quito en cifras, Indicadores de Coyuntura Distrito Metropolitano de Quito, 2014)

- Inflación mensual

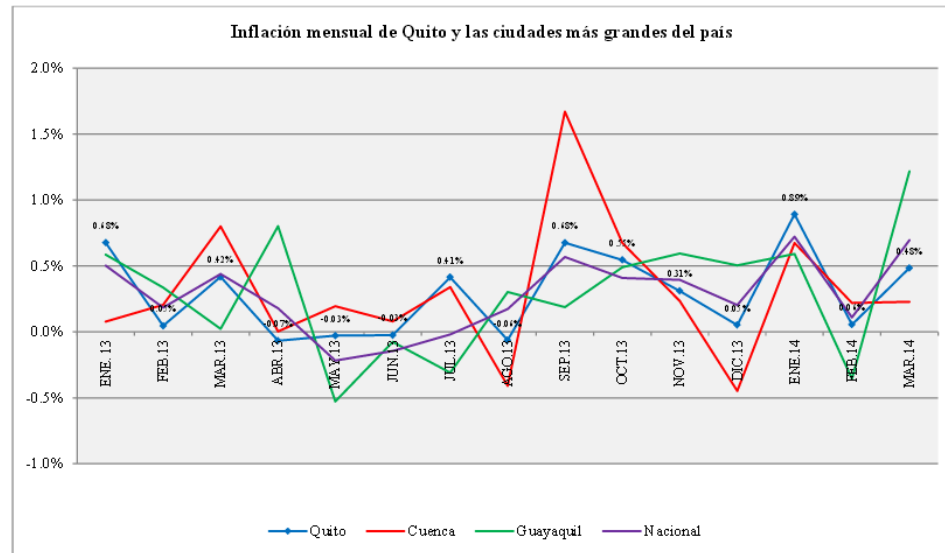
En el período enero 2013– marzo 2014, se observaron niveles bajos de inflación mensual en Quito, que varían entre el 0% y 1%. En septiembre del 2013, la inflación en la ciudad llegó a un pico de 0,68% que fue decreciendo hasta llegar a 0,05% en diciembre, sin embargo para enero del 2014 llegó a su punto más alto con un 0,89%, superando al valor de la inflación del mismo mes en el año pasado. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2014)

En comparación al resto de ciudades, la variabilidad de la inflación en Quito tuvo una tendencia más constante, ya que, como se muestra en el gráfico, sus valores oscilan en torno a un valor medio, mientras que en el resto de ciudades existen cambios más abruptos entre picos y valles. Además se puede notar que el comportamiento de la inflación de Guayaquil es completamente contrario a Quito y Cuenca, principalmente

porque la región costa tiene un ciclo económico diferente a la Sierra.

(Ilustre Municipio de Quito, 2014)

Gráfico N° 6: Inflación mensual de quito



Fuente: Ilustre Municipio de Quito, (2014)

Elaborado por: Ilustre Municipio de Quito

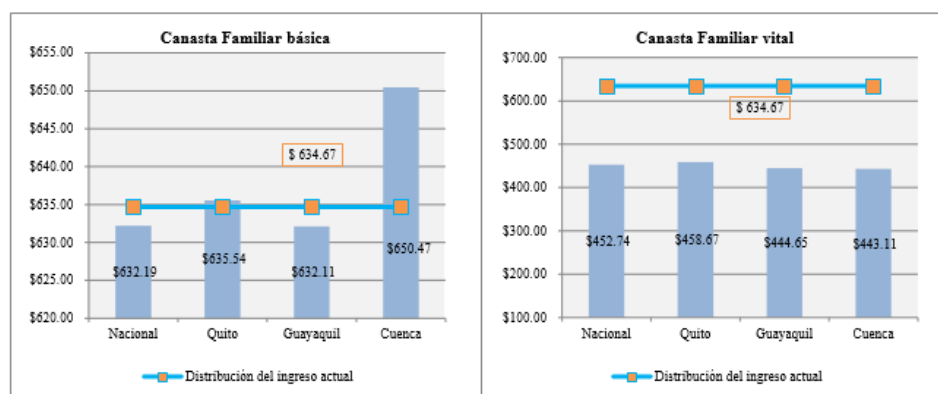
- Canasta familiar

Para marzo de 2014, la canasta familiar básica de Quito tuvo un valor de \$ 635,54, apenas \$3,35 más que el valor a nivel nacional. El ingreso mínimo fue \$ 634,67; esto implica que a un hogar promedio quiteño le faltaría \$ 0,87 en su presupuesto para cubrir la canasta básica familiar.

El costo de la canasta básica aumentó en un 0,06% con referencia a febrero de 2014. Por otra parte, la Canasta familiar vital en Quito costó \$458,67, el cual es el valor más alto en comparación al resto de ciudades.

La Canasta vital generó un excedente de \$176 respecto al ingreso familiar. El costo de la canasta vital aumentó en un 0,22% en referencia al mes anterior. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Gráfico N° 7: Canasta familiar



Fuente: Banco Central del Ecuador, (2014)

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

1.1.3 Factores políticos y legales

Según PRO ECUADOR, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, el consumo mundial de productos lácteos se incrementará en promedio 24% en el periodo 2012-2022, debido a la mayor capacidad adquisitiva de la población en varios países, así como también al crecimiento del sector de alimentos y comidas rápidas como pizzas, hamburguesas de que son, entre otras. El consumo mundial de mantequilla se estima se incrementará en 35%, la de queso en 15% y leche en polvo 23%. (PROECUADOR, 2014)

La tendencia del consumo de lácteos en Ecuador es creciente, se proyecta que el consumo se incremente a alrededor de 100 litros anuales per cápita como resultado de mayores ingresos de las familias ecuatorianas.

El cambio de la matriz productiva que impulsa el Gobierno ecuatoriano busca la sustitución de importaciones de yogur, suero deshidratado, leche condensada y evaporada, el incremento de la oferta exportable, el incremento de la productividad y calidad y la producción intensiva en innovación, tecnología y conocimiento.

Para cumplir con estos objetivos, están en marcha: el Proyecto Nacional de Ganadería Sostenible cuyo presupuesto bordea \$248 millones, la creación de una planta procesadora de lácteos en la costa y otra planta de quesos en la sierra central, programas de inversión entre el Estado y las industrias privadas, entre otros.

Las exportaciones de productos lácteos ecuatorianos se expanden a la Comunidad Andina y a Venezuela. En 2011 las importaciones totales de productos lácteos en la Comunidad Andina fueron de US\$66 millones y en Venezuela de US\$ 509 millones. El principal producto de importación de Venezuela es la leche en polvo que en 2011 registró importaciones totales por US\$ 401 millones, seguida por el queso con US\$ 89 millones y la mantequilla con US\$ 18 millones

Ecuador dispone de las condiciones geográficas y climáticas necesarias para la cría de ganado lechero para poder continuar expandiendo la producción e incrementar el abastecimiento para los mercados regionales.

Las facilidades de conectividad con un excelente sistema vial; la expansión de los centros de acopio con frío; la reducción del costo de energía eléctrica, son

entre otros factores que facilitan la inversión. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)

Por otro lado las normas de calidad fijadas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización, están sujetas dentro de la estructura político-legal; ya que estos regulan la competencia y también protege al consumidor.

Según estudios anteriores hechos por la empresa INPROLAC S.A en el año 2010, tres líneas de la producción se encuentran entre los primeros cinco lugares en la preferencia de los consumidores ecuatorianos en aquellos lugares donde están presentes: queso fresco, yogurt y manjar de leche. Con una capacidad instalada para fabricar 700 Toneladas de manjar de leche y 7.000 toneladas de yogurt por año. Ambas líneas fueron certificadas en Buenas Prácticas de Manufactura por la multinacional SGS en febrero de 2010. El éxito de Dulac's se fundamenta en la calidad de sus productos, la innovación, el respeto por el cliente y la mejora continua. (INPROLAC S. A., 2014)

Cuando la empresa tuvo conocimiento de los objetivos sociales de la Corporación Mucho Mejor Ecuador encontraron coincidencias conceptuales respecto al valor de la calidad, la visión respecto a la preservación del empleo y la constante identificación de marcas para simbolizar productos de fabricación 100% nacional elaborados con excelencia, entonces no dudamos ni un instante y adoptamos la huella tricolor en los productos.

En el 2009 recibieron el Galardón Latinoamericano a la Calidad Empresarial EMPREVEN y obtuvieron la Certificación en Buenas Prácticas de Manufactura, otorgada por la internacional SGC

1.1.3.1 Nuevas Etiquetas

Cada vez son más los consumidores que se preocupan por el origen de los alimentos que ingieren, su composición y sus valores nutricionales; por ello el Ministerio de Industrias flexibilizó las reglas que obligan al sector productivo a poner "semáforos" para alertar al consumidor sobre el contenido de grasas, sal y azúcar en los productos alimenticios.

Entraron en vigencia las nuevas normas de etiquetado de productos alimenticios procesados, elaboradas por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, que complementan la autoridad de dicha entidad en materia publicitaria, tras la normativa de control de la publicidad y promoción de alimentos procesados, en vigencia desde el año 2011. (Ministerio de Salud, 2014)

Entendiéndose por alimentos procesados todos aquellos alimentos que han sido sometidos a algún proceso de transformación, modificación o conservación. (Grupo Doctissimo, 2013)

Entre las disposiciones más interesantes de esta normativa, se encuentra que se prohíbe:

- Afirmar que un producto por sí solo llena los requerimientos nutricionales de una persona.
- Utilizar logos o sellos de asociaciones, fundaciones, federaciones o grupos colegiados que puedan ser relacionados con la calidad del producto, lo cual era típico de ciertos alimentos que se respaldaban de diversas sociedades privadas sin necesidad de verificar sus credenciales.
- Realizar cualquier comparación en menoscabo de otros productos, aun cuando dichas comparaciones sean verdaderas, o aun cuando se trate de dos productos de un mismo fabricante. Asimismo, la redacción de la prohibición deja abierta la posibilidad de comparaciones, siempre que no exista menoscabo al producto comparado, por ejemplo, mediante la frase “tan bueno como ...”
- Declarar propiedades no comprobables, lo cual se encuentra en conjunción con la Ley de defensa del consumidor.
- Atribuir propiedades preventivas o terapéuticas para aliviar o curar cualquier enfermedad.
- Utilizar imágenes de niños, niñas y adolescentes, lo cual se alinea con la Ley de la niñez y la adolescencia, lo cual representan un reto para los fabricantes y anunciantes de productos dirigidos directamente a los niños y adolescentes.

- Utilizar imágenes que no correspondan con las características del producto, a fin de evitar sugerir a los consumidores propiedades que el producto no posee.
- Indicar una frecuencia de consumo.
- Utilizar imágenes de profesionales de la salud, a fin de evitar sugerir a los consumidores que el producto es saludable, recomendado por la comunidad médica o que posee algún efecto médico o terapéutico.
- Utilizar imágenes de celebridades en productos con contenido medio o alto de grasas, azúcares o sal. (Ministerio de Salud, 2014)

Complementariamente, el Ministerio ha establecido los rangos de grasas, azúcares y sal a ser considerados altos, medios y bajos, para alimentos procesados y bebidas, a fin de implementar un sistema de información a los consumidores, a través de un gráfico a manera de semáforo.

Así, todo alimento procesado deberá incorporar en su etiquetado un recuadro con tres barras informativas para indicar los contenidos alto, medio o bajo de grasa, sal y azúcares. En caso que el producto posea una concentración alta de cualquiera de estos elementos, deberá indicarlo con la barra de color rojo; en caso que la concentración sea media, la barra deberá ser de color amarillo; y, en caso que aquella sea baja, la barra será de color verde. En caso que el producto no posea alguno de los tres

componentes, deberá indicarlo mediante la frase “No Posee” en una barra de color gris o blanco. (Diario El Comercio, 2014)

Los productos: sal, azúcar y grasas animales (manteca, mantequilla, etc.) no requieren aplicar el sistema gráfico en sus etiquetas, pero en cambio deberán incorporar la frase “Por su salud reduzca el consumo de este producto”.

Asimismo, los productos que contengan edulcorantes no calóricos (aspartamo, sacarina, ciclamato, etc.) deberán incorporar la frase “Este producto contiene edulcorante no calórico”

Por otro lado, cuando un producto no contenga al menos el 50% del alimento natural en que se basa su formulación (por ejemplo un jugo de fruta que contenga menos del 50% de fruta natural, reemplazado por saborizantes, espesantes, acidulantes, etc.) deberá incluir la frase “Este producto tiene menos del 50% del alimento natural en su contenido”.

Las bebidas energéticas que contengan cafeína, taurina y/o glucoronolactona deben llevar una frase previniendo que el producto no es recomendado para lactantes, niños, adolescentes, embarazadas, personas de la tercera edad, diabéticos, personas con sensibilidad a la cafeína y personas con enfermedades cardiovasculares y gastrointestinales; adicionalmente, deberán llevar otra frase ordenando no consumir estas bebidas antes, durante o después de realizar actividad física, ni conjuntamente con bebidas alcohólicas.

Los productos que contengan alimentos genéticamente modificados deberán incluir la frase “Contiene transgénicos”.

Finalmente, los productos que contienen la palabra “light” en sus etiquetas deberán realizar una comparación de nutrientes y/o el valor energético con otros productos, debiendo constar tal declaración en las etiquetas de los productos, a fin que el consumidor se encuentre informado del porqué dicho producto se puede considerar “light”. (Arias, 2014)

Todos estos mensajes y frases poseen reglas específicas de ubicación dentro de las etiquetas, a fin que sean visibles al consumidor; además, varios de los temas antes mencionados también serán incluidos en el Reglamento a la Ley de Comunicación, que estaría próximo a emitirse.

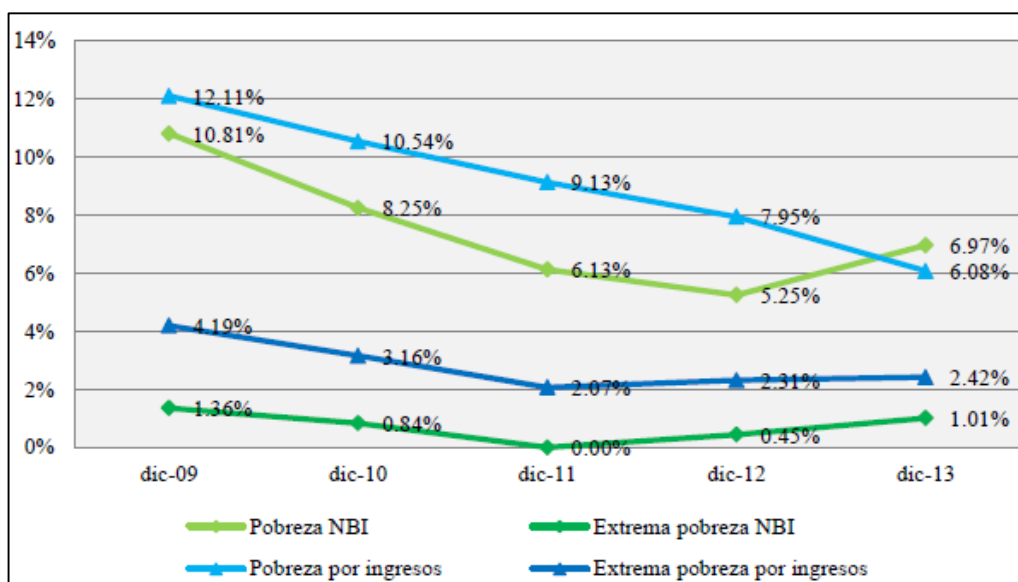
1.1.4 Factores sociales y culturales

Los factores sociales y culturales en Ecuador son varios, pues posee una población con niveles sociales y económicos de distinta naturaleza. De acuerdo al Instituto de la ciudad, en su publicación Quito en cifras del primer trimestre de 2014, la pobreza ha disminuido progresivamente en los últimos años. Sin embargo, entre 2012 y 2013, aquella experimentó un leve repunte.

La pobreza por NBI subió a 6,97% en el último año y la pobreza extrema por NBI mantiene su tendencia ascendiente desde 2011 hasta alcanzar 1,01% en 2013. La pobreza medida por el método del ingreso personal refleja una caída permanente y alcanza un mínimo de 6,08% a finales de 2013.

La pobreza extrema por ingresos confirma el crecimiento desde 2011 hasta alcanzar 2,42% en diciembre 2013. (Ilustre Municipio de Quito, 2014)

Gráfico N° 8: Evolución de la pobreza en Quito, primer trimestre 2014



Fuente: Ilustre Municipio de Quito, (2014)

Elaborado por: Ilustre Municipio de Quito

Además menciona que a diciembre 2013 se estima que 41% de la población ecuatoriana es pobre según NBI y 25% según la metodología del ingreso. La inequidad en la distribución de los ingresos puede estimarse mediante el coeficiente de Gini, que alcanzó un valor de 0,5 a nivel nacional. En Quito la incidencia de la pobreza fue de 7% según NBI y 6% según el método del ingreso. En términos de equidad, se puede afirmar que la distribución del ingreso a nivel nacional es más equitativa en Quito que en las demás ciudades y en el país.

Por otro lado, a marzo 2014, la tasa de desempleo alcanzó 4,34% en Quito mientras que a nivel nacional se elevó a 5,58%. El desempleo en Quito se ha mantenido en valores cercanos al 4% desde junio 2011. Históricamente,

Guayaquil tiene la tasa de desempleo más elevada, mientras que Cuenca ha mantenido una tasa reducida.

Adicionalmente cabe mencionar que la “cultura es la suma de los valores, costumbre y creencias que sirve para regular el comportamiento de una sociedad específica” (Kotler & Armstrong, 2010)

Uno de los factores culturales es el consumo de productos lácteos de manera regular y continua, ya sea de manera directa o como complemento de las distintas comidas que se preparan. Lo mismo que le da a la producción de lácteos una importancia primordial en los hábitos alimenticios de las personas.

A pesar de esto, en la actualidad los ecuatorianos consumen 110 litros de leche per cápita por año, una cifra menor en comparación al consumo de lácteos en países como Uruguay y Argentina, informó Rafael Vizcarra, director ejecutivo del Centro de la Industria Láctea (CIL), durante una rueda de prensa.

Además, señala que en Ecuador, actualmente se producen diariamente 5,5 millones de litros de leche cruda. De esa cifra, 4,5 millones se destinan para el consumo humano en forma de líquido o productos lácteos. Esta producción abastece solamente a un tercio de la población nacional de forma frecuente.

El 20% de niños menores de cinco años en Ecuador tienen problemas de desnutrición y el 28% tiene problemas de anemia, según datos del Ministerio de Salud Pública, y esto se debe a que no todos tienen acceso o consumen lácteos

como parte de su dieta, que es fundamental para el desarrollo y crecimiento de la población infantil. (Ministerio de Salud, 2014)

Por otro lado Entre los alimentos empacados con mejor desempeño, tanto en 2012 como en las previsiones para los próximos cinco años, se encuentra el yogurt. De acuerdo con Euromonitor International, en 2012, el volumen de ventas minoristas de yogurt en América Latina creció 6,2%, más rápido que todos los tipos de snacks dulces y salados. La región andina igualmente presentó buen ritmo de crecimiento en 2012, con incrementos en volumen de 8,7%, 5,7% y 5,9% en Colombia, Ecuador y Perú, respectivamente.

En Ecuador se ha visto fuertes cambios demográficos -inserción de la mujer en el mercado laboral, incremento de hogares unipersonales, ritmo de vida acelerado - que impulsan la demanda para productos más convenientes para los consumidores que tienen cada vez menos tiempo de preparar la comida en casa. En este sentido, el yogurt, y especialmente el yogurt bebestible, es considerado una buena solución debido a su portabilidad, aceptable para cualquier hora del día, y alto valor nutritivo. Además, la tendencia global hacia productos saludables, fortificados y funcionales ya llegó al país con el actual gobierno. Estas tendencias se ven en todas partes de América Latina y los productores están adaptando su oferta para dirigirse al rango de consumidores cada vez más segmentado. (Euromonitor International, 2014)

Asimismo Kay Tamillow, analista de investigación de Euromonitor International y responsable del desarrollo y la calidad de la investigación de

productos de consumo en Latinoamérica, dice que en Colombia y Ecuador, el yogurt es percibido como un snack conveniente, saludable y amigable al bolsillo. Además los colombianos consideran que el yogurt es un buen reemplazo de la leche para los adultos y los jóvenes.

Hoy en día, los consumidores latinoamericanos buscan alimentos que satisfagan una variedad de necesidades: quieren conveniencia, beneficios para la salud y un alto contenido nutritivo, todo a un precio conveniente y que se ajuste al concepto “value for money”

Los lugares donde se encuentran los productos lácteos de la empresa INPROLAC S.A pueden ser concurridos con facilidad ya sea en Cayambe o en Quito, siendo estos los supermercados, minimarket, tiendas y demás.

Pero para fines de la investigación solamente se orientara en los lugares de distribución dentro de la ciudad de Quito, y lo que se ha encontrado es que los consumidores de lácteos que acuden a los supermercados para adquirir sus productos son de todos los niveles socioculturales, lo que demuestra que no depende del nivel en el que se lo pueda identificar, sino que el hábito de consumo de lácteos está presente en cada ciudadano pues cada consumidor de lácteos sabe la importancia y el complemento alimenticio que este representa en el crecimiento y desarrollo de cada persona

1.1.5 Factores demográficos

Con los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en la estructura de la población, se analizará la evolución del número de habitantes total dividido en: hombres, mujeres y por rango de edades de la provincia de Pichincha, especialmente de la ciudad de Quito, ubicada en la provincia de Pichincha, al noroeste del Ecuador, dividida en 34 parroquias. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2014)

Como base de la investigación se tomara en cuenta los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito, donde de acuerdo al censo realizado por el INEC en el año 2010 cuenta con 2.239.191 habitantes, de los cuales 1.088.811 son hombres y 1.150.380 son mujeres.

Cuadro N° 1: Distribución poblacional por cantones de la provincia de pichincha

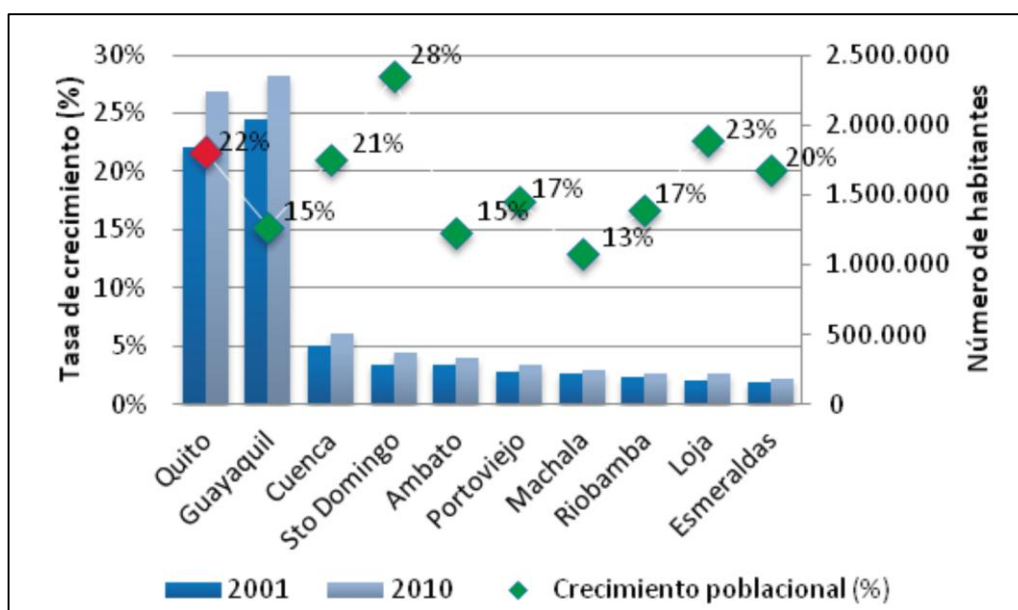
Cantones	Hombres	%	Mujeres	%	Total	Viviendas*	Viviendas**	Viviendas***	Razón niños mujeres ****	Analfabetismo	Edad promedio
Cayambe	41.967	3,30%	43.828	3,30%	85.795	28.263	28.259	21.618	424,4	11,10%	26
Mejía	39.783	3,20%	41.552	3,10%	81.335	26.185	26.182	20.928	371,7	7,00%	28
Pedro Moncayo	16.311	1,30%	16.861	1,30%	33.172	11.207	11.203	8.633	444,8	10,20%	26
Pedro Vicente Maldonado	6.735	0,50%	6.189	0,50%	12.924	4.242	4.239	3.239	532,3	8,90%	25
Puerto Quito	10.774	0,90%	9.671	0,70%	20.445	6.630	6.629	5.037	510,2	10,10%	26
Quito	1.088.811	86,70%	1.150.380	87,10%	2.239.191	764.167	763.719	634.611	317,1	3,00%	29
Rumiñahui	41.917	3,30%	43.935	3,30%	85.852	28.008	27.995	23.305	304,1	2,90%	30
San Miguel de los Bancos	9.413	0,70%	8.160	0,60%	17.573	4.526	4.517	3.559	484,2	7,20%	26
Total	1.255.711	100%	1.320.576	100%	2.576.287	873.228	872.743	720.930			

Fuente: INEC (2014)

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

De acuerdo a los datos del Censo de Población y Vivienda del año 2010, Quito ocupa el tercer lugar en la tasa de crecimiento poblacional de los últimos 10 años (22%). Después de Santo Domingo (28%) y Loja (23%) Quito es la ciudad con la mayor tasa de crecimiento de la poblacional en el país como se detalla en el gráfico N° 9.

Gráfico N° 9: Crecimiento poblacional de quito



Fuente: INEC (2014)

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

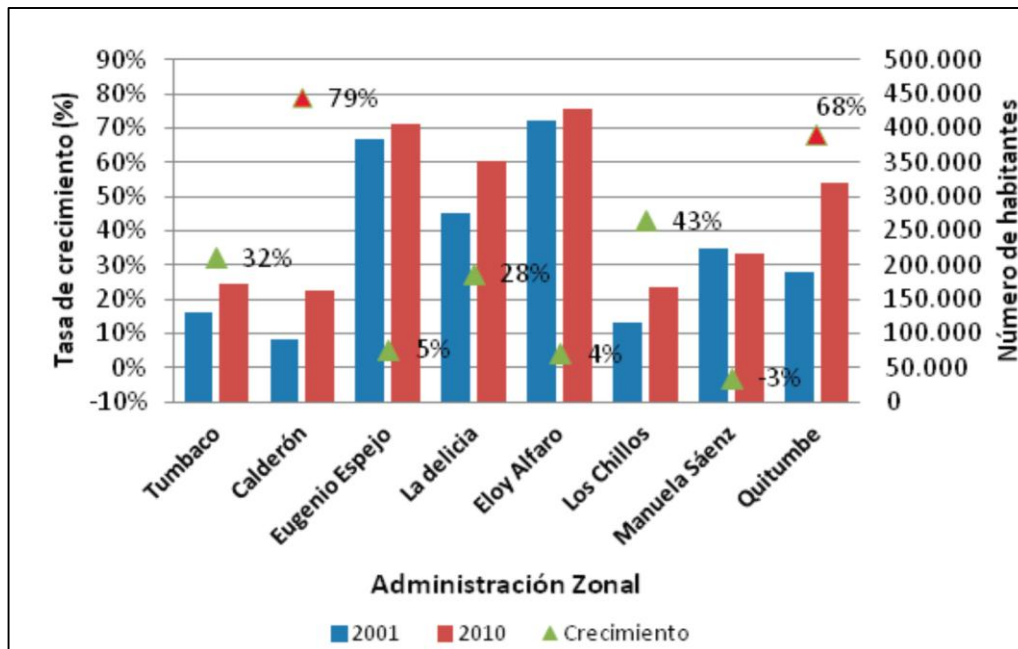
Según el Instituto de la Ciudad del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, el número de habitantes del DMQ aumentó aproximadamente en 400.000 entre 2001 y 2010, es decir, más que la población de Ambato o Santo Domingo. Entre las razones fundamentales de este gran crecimiento se debe considerar a la migración interna y externa, que evidencia que Quito es un lugar atractivo para vivir; además del aumento por nacimientos en Quito. Esto explica al 34% de los ciudadanos residentes en Quito que declararon no haber nacido aquí. Otra razón es obviamente que las familias en el DMQ han decidido tener menos hijos; un

fenómeno típico de las urbes metropolitanas que incorporan a la mujer al mercado laboral.

Las administraciones zonales que registran el mayor crecimiento poblacional en los últimos 10 años son Calderón (79%) hacia el nororiente y Quitumbe (68%) hacia el sur de la ciudad, como se demuestra en el grafico N° 10

Las dos son zonas de clara expansión urbana que han dado lugar a un incremento en las demandas de infraestructura servicios, viviendas. nuevas y de centros de comercio. Son lugares de asentamiento de importantes flujos migratorios de la Sierra norte y Sierra centro y sur.

Gráfico N° 10: Crecimiento de la población por administración zonal



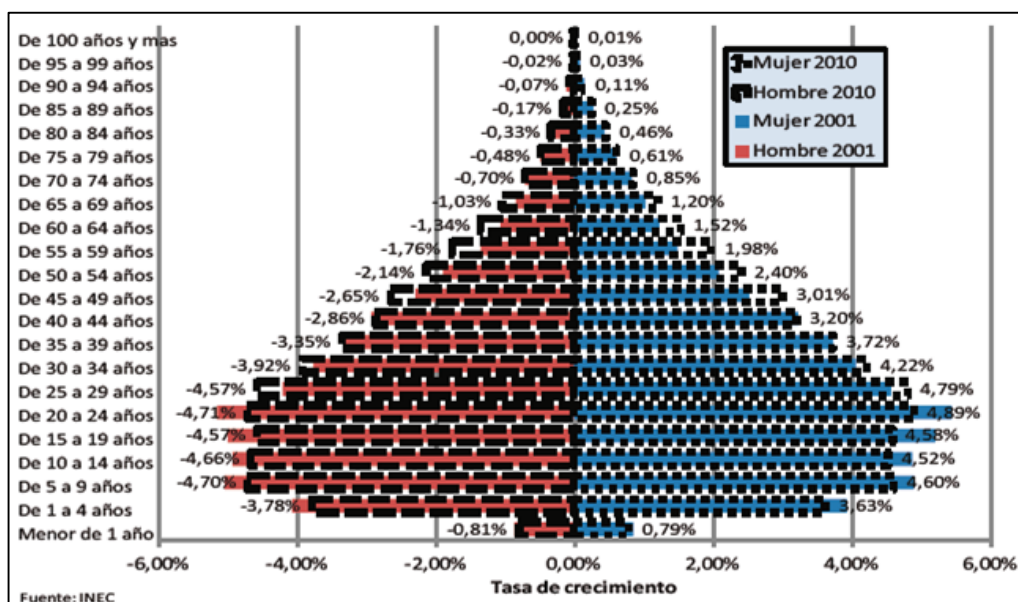
Fuente: INEC (2014)

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Mientras que el grafico N° 11 presenta el cambio que ha ocurrido en la pirámide poblacional del DMQ entre los años 2001 y 2010. Hay menos niños y niñas que

antes y más jóvenes y adultos. Como se puede ver, las tasas de crecimiento de la población menor a 24 años caen en todos los estratos; y para los mayores a 24 aumentan en una proporción similar. Esto se conoce como un cambio estructural en la distribución de las edades de la población; es decir, hay evidencia de una ligera tendencia hacia el envejecimiento. Una de las principales causas de este fenómeno es la migración interna: Quito recibe ciudadanos del resto del país principalmente por motivo de trabajo y estudio, lo que significa que la mayoría de migrantes son jóvenes y adultos que muchas veces deciden radicarse y envejecer en el DMQ.

Gráfico N° 11: Pirámide poblacional 2001-2010



Fuente: INEC (2014)

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

1.2 ANÁLISIS MICROAMBIENTE

1.2.1 Clientes

Actualmente cuentan con la confianza y el apoyo de más de 700 empresas y personas, que adquieren productos DULAC'S. Clientes que van desde tiendas de Barrio, Panaderías, Distribuidores de bizcochos de la zona, Cadenas de Pastelerías, empresas industriales y por supuesto las grandes cadenas, como son Supermaxi, Tía, Santa María, Super Magda entre otras.

Los Principales Clientes Son:

- Corporación Favorita S.A.
- Tiendas Industriales Asociadas S.A
- Mega Santa María S.A
- Industrias Lácteas Toni S.A.
- Prodispro Cía. Ltda.
- La Fabril S.A
- Pluproxxa S.A.
- Hansel y Gretel Cía. Ltda.
- Reybanpac Rey Banano del Pacifico
- Panificadora Ambato
- Pasteurizadora Quito S.A.
- Supermercados Magda S.A.
- Ecuajugos S.A.
- Lácteos San Antonio S.A.

- Distribuidora Produdis
- Cia. Ltda
- Consorcio Alimec S.A.

Así mismo han recibido propuestas por parte de Nestlé y Pronaca de distribuir algunos de los productos. (INPROLAC S.A., 2014)

1.2.2 Empresas Competidoras

Según Michael Porter en su libro Ventaja Competitiva (2010) dice que los competidores en realidad pueden constituir una amenaza, pero los adecuados también pueden fortalecer la posición competitiva en muchas industrias y no solo debilitarla. Los buenos competidores cumplen varias funciones estratégicas que mejoran la ventaja competitiva sostenible de una empresa y su estructura en la industria. Así pues, a menudo conviene tener uno o varios competidores de ese tipo y hasta renunciar voluntariamente a una parte de la participación en el mercado en vez de intentar acrecentarla. Una mayor participación a veces resulta peor que una participación menor. Por lo demás, hay que concentrarse en atacar a los malos competidores, manteniendo al mismo tiempo una posición relativa frente a los buenos. Tales principios se aplican por igual a los líderes y a los seguidores. (Porter, 2003)

Para analizar la competencia plantear las siguientes preguntas:

- ¿Qué empresas están posicionadas en un mercado similar al de la empresa INPROLAC S.A?

- ¿Qué estrategias utilizan para lograr su posicionamiento?
- ¿Dónde están ubicadas?

La competencia local está constituida por empresas lácteas algunas muy conocidas por los consumidores; y estas tienen mucha inversión en tecnología de punta y fuertes inversiones en publicidad y propaganda.

Según Patricio Ruiz en su libro Reforma Agraria (2009) la industria láctea tiene una capacidad de procesamiento de 504 millones de litros anuales, correspondiendo en orden de importancia: Pasteurizadora Indulac con el 13,10%, Nestlé con el 12,10%, Pasteurizadora Quito con el 10,91%, Indulac Guayaquil con el 8,53, Parmalat con 7,34% y la Avelina con el 7,34%, estas 6 empresas concentran alrededor del 59% de la capacidad instalada del sector lácteo del país, al menos dos de ellas son filiales de empresas transnacionales como Nestlé y Parmalat. (Ruiz, 2009)

Cuadro N° 2: Principales industria lácteas del ecuador y su capacidad instalada

INDUSTRIA	UBICACIÓN	CAPACIDAD INSTALADA	PORCENTAJE %
PASTEURIZADORA INDULAC	LATACUNGA	66.00	13.10
NESTLE (INEDECA)	CAYAMBE	61.00	12.10
PASTEURIZADORA QUITO	QUITO	55.00	10.91
INDULAC	GUAYAQUIL	43.00	8.53
PASTEURIZADORA LECOCHEM (PARMALAT)	LASSO	37.00	7.34
LA AVELINA	LATACUNGA	37.00	7.34
INLECHE (INDULAC)	PELILEO	20.00	3.97
HERTOB C.A.(MIRAFLORES)	CAYAMBE	19.00	3.77
PASTEURIZADORA CARCHI	TULCAN	17.00	3.37
PASTEURIZADORA LACTODAN	LATACUNGA	16.00	3.17
LACTEOS SAN ANTONIO	AZOGUEZ	16.00	3.17
PRODUCTOS GONZALEZ	SAN GABRIEL	15.00	2.98
GONZALEZ CIA. LTDA.	CAYAMBE	15.00	2.98
VISAENLECHE (INDULAC)	LA CONCORDIA	15.00	2.98
PROLACHEM	CUENCA	13.00	2.58
COMPROLAC	LOJA	12.00	2.38
LEANSA	SANGOLQUI	9.00	1.79
PORLAC	RIOBAMBA	9.00	1.79
NESTLE BALZAR	BALZAR	9.00	1.79
PASTEURIZADORA FLORALP	IBARRA	7.00	1.39
PLUCA	GUAYAQUIL	4.00	0.79
LA FINCA	LATACUNGA	4.00	0.79
CHIVERIAS	GUAYAQUIL	4.00	0.79
DERILACPI	SALCEDO	3.00	0.60
PORCESADORA MUU	SALCEDO	2.00	0.40
TOTAL		504.00	100.79

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería (2014)

Elaborado por: Ministerio de Agricultura y Ganadería

Por otro lado, según la revista INDUSTRIA ALIMENTICIA (2013) son alrededor de seis empresas las que se pueden considerar grandes en la industria láctea en Ecuador. La mayor de ellas es Nestlé DPA con una producción de 300 mil litros de leche diaria. Otras empresas grandes son: Andina, con una producción de 110 mil litros de leche diarios; Nutrileche, empresa del Sur de Ecuador, con una producción de 140 a 160 mil litros de leche diaria; Reyleche y Pasteurizadora Quito que producen de 160 a 180 mil litros de leche diaria cada una; y Toni Yogurt ubicada en Guayaquil y especializada en la elaboración de yogurt y bebidas. (Revista Industria Alimenticia, 2013)

Entre las empresas medianas se encuentran: El Ranchito con una producción de 80 a 100 mil litros diario y Lácteos Tanicuchi, con unos 50 mil litros de leche diarios procesados en yogurt, quesos y leche fluida pasteurizada en funda de polietileno; Ecuilac, con una producción de 30 a 40 mil litros de leche diarios; La Finca con unos 15 mil litros. También se encuentra un sin número de plantas artesanales dedicadas a la producciones de quesos frescos con una producción diaria de hasta 10 mil litros diarios.

Como parte importante Industria Alimenticia realizó un recorrido por diversas empresas lácteas ecuatorianas para conocerlas detalladamente; a continuación algunas de ellas.

- Andina

Una de las empresas más industrializadas en Ecuador es Andina. Durante sus 25 años de experiencia en el mercado lácteo, siempre ha mantenido una relación directa con los ganaderos, trabajan sólo con ordeña mecánica y cuentan en sitio con tanques fríos para que la leche tenga una excelente calidad.

Andina tiene una producción de aproximadamente 110 mil litros de leche diarios, cantidad que se divide en sus diversas líneas de producción: leche UHT en cartón y funda, entera, semidescremada y light, y yogurt. Esta empresa pertenece al Grupo Gloria que cuenta con empresas lácteas en Perú, Bolivia, Puerto Rico, Argentina, Colombia y Ecuador.

- **Pasteurizadora Quito**

Una de las empresas grandes que incursionó de manera directa en el procesamiento de la leche UHT, es Pasteurizadora Quito, empresa que por 54 años ha formado parte de la industria láctea del país. Esta empresa que, con su Leche VITA —atiende el 80% del mercado en la Ciudad de Quito— está certificada bajo la norma técnica ecuatoriana NTE INEN 9. Estas propiedades, han dado lugar a que VITA sea una de las marcas preferidas por los ecuatorianos (Pasteurizadora Quito, 2014)

La Pasteurizadora Quito cuenta con una materia prima de la mejor calidad, debido a una tecnología de última generación que va desde el asesoramiento en la finca, manejo de ganado, ordeño mecánico, enfriamiento y transporte de la leche. Trabaja en diversas líneas de producción: leche pasteurizada, yogurt de diferentes sabores, quesos frescos, crema, dulce de leche, leche UHT en Sachet y brick, leche normal, semidescremada, descremada con fibra, deslactosada y leches saborizadas con chocolate, vainilla, naranja y frutilla (fresa).

- **El Ranchito**

En el mercado ecuatoriano, El Ranchito es considerado una empresa mediana. Según una revista local, esta empresa en 2004 tenía el 80% del mercado de la zona de Cotopaxi, mientras que a nivel nacional se coloca en cuarto lugar.

El Ranchito comenzó como una empresa que producía quesos en forma artesanal. Hoy, sus líneas de producción comprenden: leche fluida pasteurizada en cartón y en funda de polietileno, yogurt en vaso y en funda, naranjada y limonada, quesos y mantequilla.

- Ecuallac

Ecuallac es ejemplo de una empresa lechera mediana. La producción diaria de Ecuallac es de 35 mil litros de leche diarios en total; de esta cantidad 5 mil litros se destinan para procesar derivados como el yogurt y quesos, y los 30 mil restantes se utilizan para leche UHT ultrapasteurizada en funda. Los productos de Ecuallac son distribuidos directamente por la empresa a provincias como Pichincha, Imbabura, Esmeraldas, Guayas y Manta.

Son tres líneas de producción con las que cuenta la empresa: leche fluida pasteurizada y ultra pasteurizada, quesos y yogurt. Sin embargo, se está pensando sacar una cuarta línea que será de dulce de leche, conocido en el mercado ecuatoriano como “el manjar”.

- Toni

Industrias Lácteas Toni S.A. es una de las empresas pioneras en desarrollo de alimentos funcionales que, además de favorecer una buena nutrición, contribuyen a reducir el riesgo de enfermedades y apoyan el desarrollo y mantenimiento del cuerpo.

Industrias Lácteas Toni S.A. nació en el año de 1978 bajo la dirección y tecnología de Toni de Suiza; fue la primera planta procesadora de yogur industrial en el Ecuador.

Hasta ese entonces, el yogur se comercializaba de forma casera en los famosos puestos de yogur y pan de yuca. Es así como el año de 1980 sale la primera producción de yogur; de ahí en adelante, no han dejado de investigar y desarrollar nuevos productos.

Además de ello, Toni ha venido renovando y mejorando la calidad y presentación de sus productos a lo largo de los años, aplicando tecnología más avanzada (como la tecnología LGG, aplicada desde 1996) y ofreciendo más sabores y variedades de yogures, leches, cereales, quesos, etc.

Desarrollos recientes

A finales del año 2006 y en lo que va del año 2007, Industrias Lácteas Toni S.A. desarrollo alrededor de ocho nuevos productos en diferentes presentaciones y sabores.

Septiembre de 2006: Industrias Lácteas Toni S.A. lanza su nueva línea de té: Relájate, Energízate y Adelgázate, bebidas con propiedades benéficas para la salud, en los sabores de limón, durazno y mora. En mayo de 2007, se incluyó el nuevo sabor de toronja.

Noviembre de 2006: Toni lanza su nuevo producto Toni Shake, yogur batido de frutilla y durazno, más el beneficio de LGG.

Febrero de 2007: se lanzan las nuevas presentaciones de leche Tetra Pak 250 ml: entera, descremada, semidescremada, deslactosada, Omega 3 y Huesos Sanos.

En la actualidad, Toni ofrece productos lácteos como leches, yogures, quesos crema, manjar, y otros como gelatoni, jugos, cereales y bebidas hidratantes (Profit). Los productos están elaborados con calidad, sabor e higiene. Los procesos de elaboración y desarrollo se basan en una planificación adecuada y constante. Finalmente un gráfico que sintetiza la historia de Industrias Lácteas Toni S. A.

Gráfico N° 12: Historia de industrias lácteas Toni S. A.



Fuente: Industrias Lácteas Toni S.A. (2014)

Elaborado por: Industrias Lácteas Toni S.A.

Como se pudo apreciar Toni S.A contiene una amplia gama de productos de calidad; además cuenta con una página web que detalla cada uno de sus productos, recetas y entretenimientos. Adicionalmente la empresa cuenta con grandes certificaciones ISO 9001 e ISO 14001 por esta razón Toni representa el principal competidor. (TONI, 2014)

- Alpina

La historia de Alpina llega desde Suiza a Colombia en el año 1945. Desde el comienzo, los productores de Alpina han sido reflejo de tradición y de la visión futurista de sus fundadores.

La sociedad de consumo en nuestro país se fue desarrollando rápidamente y el sistema de supermercados despegó en forma definitiva.

A partir de 1978 la compañía adoptó el nombre de “Alpina Producto Alimenticios S.A.” La apertura de nuevas plantas, los nuevos almacenes de venta, la comercialización de sus productos y la operación industrial de Alpina en el exterior fueron llevadas a cabo en Colombia. Alpina cuenta con productos como: bebidas refrescantes, avena, compotas, leche, queso, yogurt, mermeladas, postres y confituras. En el 2005 la empresa Alpina cumple 60 años en el mercado y renueva su imagen. (Alpina, 2014)

Tiene operaciones industriales propias en Colombia, Venezuela y Ecuador. En Colombia Alpina es el líder en el mercado de alimentos y tiene presencia en Ecuador con los mismos productos que elabora en el país vecino.

- Pura Crema

INLECHE CIA. LTDA., es una industria procesadora de alimentos presente en el mercado ecuatoriano desde 1976. Las instalaciones

industriales de INLECHE, se encuentran ubicadas en la ciudad de Pelileo - Ecuador y la comercialización se la realiza a través de 27 distribuidores ubicados en distintas ciudades del país que atienden a alrededor de 40 mil puntos de venta.

En el mercado ecuatoriano, la leche, el yogurt y jugos producidos por INLECHE, son conocidos bajo la marca "PURA CREMA", llegando con este gran nombre a todos los segmentos del mercado en varias presentaciones y con la garantía de una gran calidad y marca. (Pura Crema, 2014)

- Nestlé

A partir de la motivación de crear un alimento nutritivo y económico, que sirviera como reconstituyente y fortificante para los niños víctimas del hambre que sacudía a Europa, el farmacéutico Henri Nestlé creó, en 1867, una combinación de leche en polvo y harina de trigo, a la que llamó "harina lacteada".

La fama de este producto creció en Europa y, en 1868, se inició la producción industrial de esta fórmula, que hoy se sigue comercializando en el mundo con la marca CERELAC.

Con la producción y venta de esta harina lacteada, nació Nestlé como empresa; y, con la fusión de Anglo-Swiss Condensed Milk Co. (con su marca principal La Lechera) y la empresa fundada por Julius Maggi, se

amplió la gama de productos, para lograr la consolidación como la compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo.

Nestlé se expandió por toda Europa; no obstante, la Primera Guerra Mundial (1914-1918) generó la necesidad de ubicar fábricas en lugares alejados del conflicto; por esto, la empresa llegó a Estados Unidos.

En 1919, tenía 42 fábricas en ese país y, en 1920, se estableció la primera planta de Nestlé en Latinoamérica, ubicada en Ararás, Brasil. Pronto, la compañía se expandió por todo el continente.

Actualmente, Nestlé está presente en más de 100 países del mundo y cuenta con más de 278.165 colaboradores, que trabajan para ofrecer Nutrición, Salud y Bienestar, a sus clientes.

Nestlé en Ecuador

Ecuador no fue ajeno a la expansión de Nestlé en Latinoamérica. Los productos de la compañía empezaron a venderse en el país, a través de Comercial Panamericana, cuya sede estaba ubicada en la ciudad de Guayaquil. En 1955, se decidió crear una operación propia, con la comercialización del primer producto: Nestógeno, una fórmula láctea en polvo, para lactantes. Así mismo, se empezó a importar Nescafé, Leche Condensada y Leche en Polvo de las marcas Lirio Blanco, Perla y Nido. La producción industrial, en Ecuador, se inició en 1970. (Nestlé, 2014)

1.2.3 Proveedores

Personas o empresas que ofrecen los bienes y servicios necesarios para que una organización produzca lo que vende. (Kotler & Armstrong, 2010)

Para INPROLAC S. A. resulta de gran importancia el seleccionar al proveedor ya que deben cubrir la demanda de calidad, servicio y precio por ello la leche que ingresa a la planta proviene de 54 fincas de proveedores calificados, de Cayambe y varios sectores de los alrededores.

Adicionalmente se detalla los principales proveedores de insumos:

Cuadro N° 3: Principales proveedores de insumos

PROVEEDOR	ARTICULO
FLEXIPLAST	Polietilenos, termoformados
RINTECO	Solventes de codificación maquinarias codificadoras
COAZUCAR	Azúcar
PLÁSTICOS DEL LITORAL	Polietilenos, desechables
IMPRESIONES Y EMPAQUES INDUSTRIALES	Polipropilenos
ALITECNO	Material de empaque
PLASTIFLAN	Envases de plástico
RESIQUIM	Material de limpieza materia prima
NEYPLEY	Laminado de aluminio
SOLVESA	Materia prima
CARLEX	Material de embalaje
ESCOBAR RUIZ	Material de empaque cajas de cartón
PRODUCTORA CARTONERA	Material de empaque cajas de cartón
NOVAFOOD	Materia prima
OYEMPAQUES	Material de empaque fundas plásticas
TECNIAROMAS	Materia prima gelatina
SURTIQUIMICOS	Materia prima
IMPRENTA MARISCAL	Etiquetas
AMC	Material de embalaje
AUSTROFOOD	Fruta cortada

Fuente: INPROLAC S.A (2014)

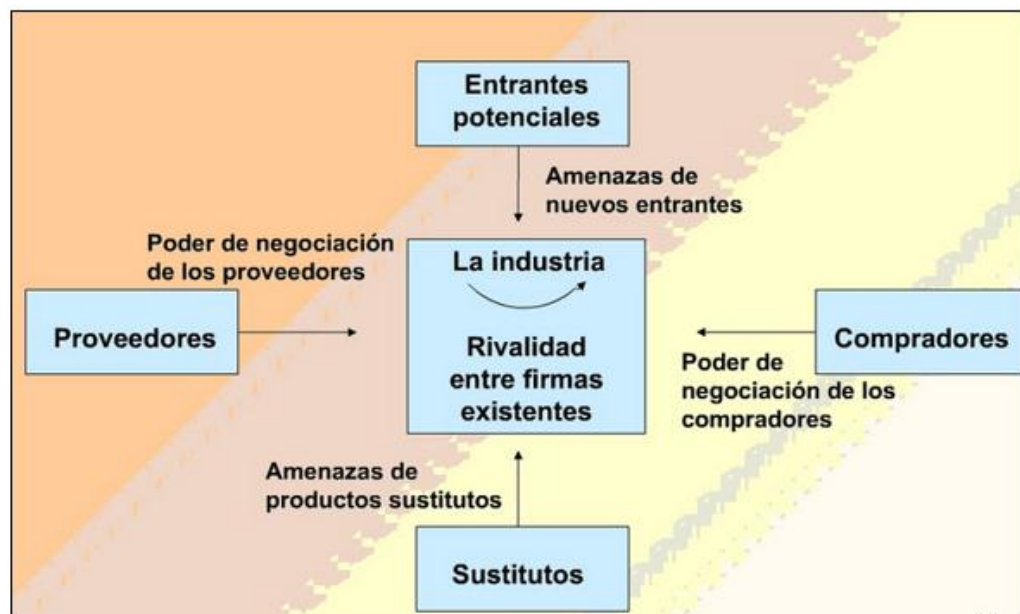
Elaborado por: Stefany Vargas

Cada uno de los proveedores de insumos son importantes para la empresa ya que ellos permiten mejorar la calidad de su producto

1.2.4 Cinco Fuerzas de Porter

Para realizar el análisis interno se basará en el estudio de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Gráfico N° 13: Cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: Michael Porter (2009)
Elaborado por: Stefany Vargas

El conocido como Modelo de las cinco fuerzas de Porter señala que el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas, que en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. Estos elementos componentes del entorno competitivo o fuerzas competitivas son: competidores potenciales, competidores actuales, clientes, proveedores y productos sustitutos. (Porter, 2003)

El comportamiento de estas cinco fuerzas competitivas es una cuestión esencial en el análisis, diseño y elección de la estrategia empresarial. A continuación se tratara más detenidamente estas cinco fuerzas competitivas.

- Amenaza de nuevos competidores o competidores potenciales

El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas.

Las principales barreras de entrada de nuevos competidores son seis: economías de escala, diferenciación de productos, necesidades de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, y las políticas gubernamentales.

Es verdad que el gobierno actual está entregando incentivos económicos para los pequeños productores en ganadería, agricultura y demás, como también motiva a las pequeñas y medianas empresas a desarrollarse de manera más amplia por lo que podría incrementar la entrada de nuevos competidores. Pero aun así no podrían alcanzar una penetración en el mercado tan fuerte como la que ya tienen las empresas existentes.

El posicionamiento de la marca para los productos lácteos es otra barrera importante puesto que se requiere de muchas inversiones en mercadeo para hacer conocer el producto.

En fin, son varias barreras de entrada las que se pueden encontrar para el ingreso de nuevas empresas como son: tecnología de punta, monto de inversión, capital de trabajo, mano de obra especializada y costos publicitarios.

- Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. (Hernández Duque, 2012)

A pesar que la empresa INPROLAC S.A. cuenta con su propia producción de leche no produce lo suficiente para cubrir su oferta, por ello la leche que ingresa a la planta proviene de 54 fincas de proveedores calificados, de Cayambe y varios sectores de los alrededores como Granobles, San Esteban, Tupigachi, Juan Montalvo, Guachalá, Cananvalle, Ayora, Zuleta, Pesillo, Santa Clara, Otavalo, Pinsaquí, Quiroga, Cajas, Cruz Loma, Nápoles, Oton, Pomasqui, Juan Montalvo, Yaruquí, San Nicolás. (Torres, 2010)

El poder de negociación de los proveedores en la actualidad no es representativo debido a los estándares de precios asignados por el gobierno. Por esta razón INPROLAC S.A busca proveedores nacionales que cumplan con la calidad necesaria.

En cuanto a los proveedores de insumos reducen o incrementan sus precios con base al volumen de adquisición

- Amenaza productos sustitutos

Para INPROLAC S.A. como empresa dedicada a la comercialización de productos lácteos existe en la actualidad variedad de productos sustitutos como son: productos elaborados a base de soya, de arroz, de avena, queso crema, jugos naturales, leche en polvo, etc. Lo cierto es que se puede utilizar cualquier variedad de sustitutos siendo alguno de ellos fáciles de conseguir en la mayoría de los supermercados.

Adicionalmente, las personas consumen dichos productos por ser lo más naturales e indispensables para la salud, como también por recomendación de terceras personas.

Concluyendo así, que los sustitutos a los productos lácteos comercializados por la empresa INPROLAC S.A. existen en gran cantidad y variedad creando una gran amenaza para la línea de producción.

- Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores representa una importante fuerza, son cada vez más exigentes, buscan mejores precios, calidad y mayor variedad por ello pueden cambiar de marca si no se encuentran satisfechos.

Otros compradores importantes son los Supermercados, quienes realizan compras en gran volumen y son ellos quienes establecen los plazos de pago, distribución de espacios físicos, etc. Como consecuencia de esto, muchas veces las empresas, para tener presencia en esos comercios, deben adecuarse a dichas exigencias.

Según David (2008) los consumidores obtienen un mayor poder de negociación en las siguientes circunstancias:

- Si pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos
- Si son especialmente importantes para el vendedor
- Si los vendedores están luchando contra la caída en la demanda del consumidor
- Si están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores
- Si es su decisión comprar un producto y cuando hacerlo.

Con esto se puede confirmar el alto poder de negociación de los consumidores ya que en el país existe un oligopolio en la elaboración y comercialización de productos lácteos, teniendo así el consumidor un número representativo de empresas para elegir.

- Rivalidad entre competidores actuales

Según el periódico El Telégrafo (2011) Industrias Lácteas Toni (ILT) es marca líder en el mercado de los lácteos y jugos. Sus competidores inmediatos son Alpina y Chivería, compañías con amplia experiencia y que buscan arrebatar al menor descuido el campo obtenido con nuevas estrategias de introducción.

Estas empresas tienen gran poder de competencia, ya que por tratarse de organizaciones sumamente fuertes y estables en la industria láctea son competidores directos en el mercado.

2 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

El análisis situacional de una organización

Es el proceso que estudia el entorno del mercado y las posibilidades comerciales de la empresa. Se suele referenciar, separadamente, en dos capítulos, uno corresponde al entorno externo de la empresa, en tanto que, ésta, se enfoca en el otro capítulo, el cual considera sus fortalezas y debilidades internas. (Koontz, 1990, pág. 35)

2.1 EMPRESA

2.1.1 Reseña histórica de INPROLAC S.A.

Las costumbres y tradiciones de la ciudad de Cayambe toman sus raíces de los antiguos habitantes de la cultura Kayambi, pueblo de gran riqueza histórica y cultural, con criterios propios de organización, producción, arquitectura y cosmovisión. En este valle maravilloso nace una modesta fábrica de quesos en 1990, gracias a la visión de Eduardo Cadena Fuertes. El primer día se procesaron 40 litros de leche y, desde entonces, han operado ininterrumpidamente hasta hoy.

La constancia, el compromiso con la calidad y el respeto por los clientes fueron elementos clave para lograr un rápido crecimiento y, además del queso abrir dos nuevas líneas: yogurt y manjar de leche. Para entonces, en el año 1995 el volumen de producción llegaba a los 250000 litros/día. En el 2001, se crea la

razón social INPROLAC S.A. y Dulac´s se convierte en su primera marca fuerte, a la que ahora se suma la nueva marca PORVENIR.

En abril del 2007, manteniéndose fieles a los principios, se invierte un considerable capital en la construcción y equipamiento con la más avanzada tecnología de una nueva planta en la Av. Víctor Cartagena y 24 de Mayo, en Cayambe. (INPROLAC S.A., 2014)

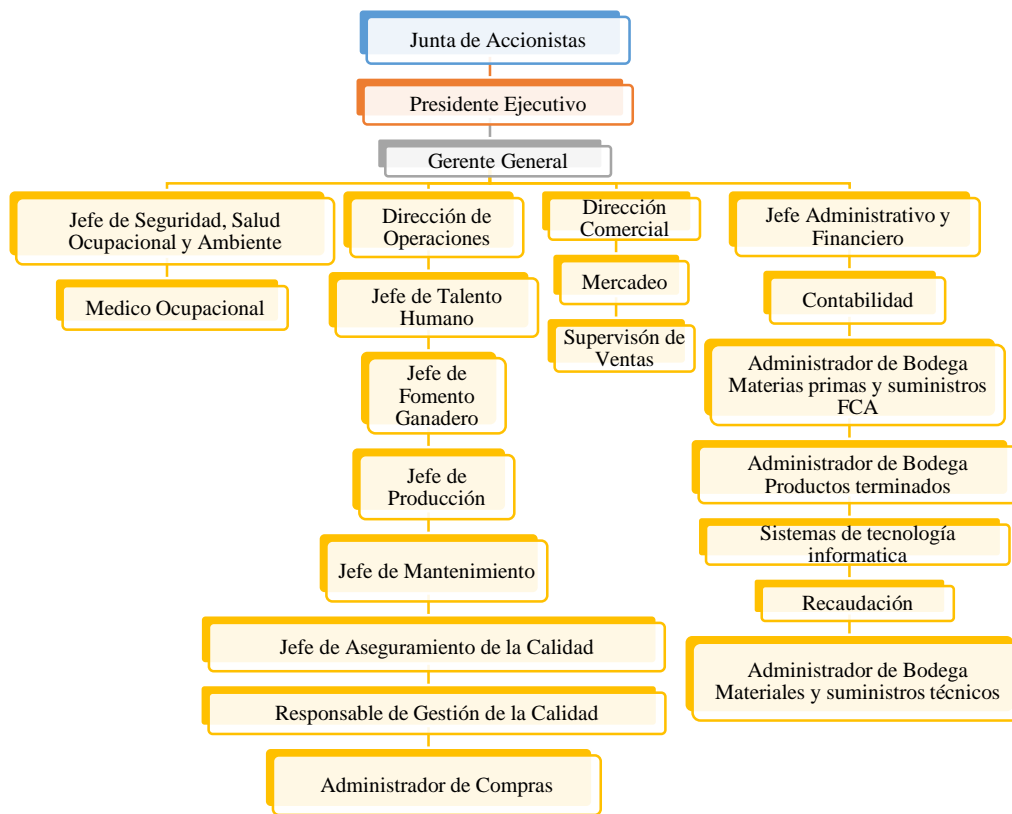
2.1.2 Descripción del giro del negocio

La Empresa INPROLAC S.A. se desarrolla dentro de la Industria láctea se dedica a la producción y comercialización de queso, mantequilla, dulce de leche y yogurt ofreciendo a los clientes productos de alta calidad y 100% ecuatoriano.

INPROLAC S.A. cuenta actualmente con más de 70 proveedores de leche incluyendo a los principales ganaderos de la zona de Cayambe, como también más de 130 proveedores de materia prima e insumos; generando así más de 300 puestos de trabajos directos e indirectos, apoyando con firmeza y compromiso el desarrollo local.

2.1.3 Organigrama

A continuación se describe el organigrama de la empresa INPROLAC S.A., así:

Gráfico N° 14: Organigrama de la empresa INPROLAC S.A.

Fuente: INPROLAC S.A (2014)

Elaborado por: Stefany Vargas

La estructura organizacional que presento la empresa no está actualizada ya que en este último año realizaron incrementos de puestos además se puede decir que la estructura es vertical y por lo tanto hay muchas líneas de mando.

2.1.4 Ubicación geográfica

INPROLAC S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha, a 78 km, al norte de Quito. En la dirección Av. Víctor Cartagena N° 6-37 y 24 de Mayo (Panamericana Norte).

2.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.2.1 Visión Empresa Inprolac S.A.

Brindar a cada familia una opción exclusiva de placer y bienestar al disfrutar productos sanos y deliciosos. (INPROLAC S.A., 2003)

2.2.2 Misión Empresa Inprolac S.A.

Fabricar y comercializar alimentos saludables, únicos y agradables, que satisfacen las necesidades y expectativas de un mercado cada vez más exigente.

Contamos con proveedores cuidadosamente seleccionados y un talento humano idóneo, comprometido y motivado. Aseguramos la retribución de los accionistas mediante un crecimiento sustentado en procesos tecnológicos de vanguardia amigable con el planeta (INPROLAC S.A., 2003)

2.2.3 Valores Empresa Inprolac S.A.

- Responsabilidad ambiental
- Responsabilidad con nuestros clientes internos y externos
- Honestidad
- Puntualidad
- Respeto
- Creatividad (INPROLAC S.A., 2014)

2.2.4 Objetivos Empresa Inprolac S.A.

- Evaluar y seleccionar proveedores de acuerdo a los requerimientos de INPROLAC S.A.
- Operar dentro de los parámetros establecidos para cada proceso.
- Cumplir con las especificaciones de producto establecidas de acuerdo a las normativas técnicas vigentes.
- Evaluar las competencias del personal y definir plan de formación para asegurar la idoneidad en el desarrollo de sus funciones.
- Proporcionar ambientes adecuados para la ejecución de los procesos.
- Cumplir en las entregas de producto en calidad, cantidad y oportunidad.
- Definir prioridades y ejecutar los planes de acción tendientes a mejorar generación de valor compartido con las partes interesadas.
- Medir el grado de satisfacción del cliente.
- Medir la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. (INPROLAC S.A., 2014)

2.2.5 Principios Empresa Inprolac S.A.

- Seguridad alimenticia
- Buenas prácticas de manufactura
- Trabajo en equipo
- Competencia y liderazgo
- Pro actividad en nuestras acciones
- Innovación y desarrollo
- Mejoramiento continuo (INPROLAC S.A., 2014)

2.2.6 Cartera de Productos de la Empresa Inprolac S.A.

- Yogures

El yogurt de suave consistencia y agradable sabor, realizado por los trozos de frutas que contiene; además, de sus cultivos probióticos que ayudan a normalizar la digestión al favorecer la flora intestinal y contribuyen a fortalecer el sistema inmunológico.

Sabores y tamaños: Mora, durazno, fresa y guanábana.

Gráfico N° 15: Cartera de productos de la empresa INPROLAC S.A
- yogurt



Fuente: INPROLAC S.A (2014)

Elaborado por: Stefany Vargas

- Postres

El manjar de leche es el producto con mayor demanda y más conocido en el mercado por los consumidores, sus tipos y tamaños son:

Gráfico N° 16: Cartera de productos de la empresa INPROLAC S.A
- manjar de leche y gelatinas



Fuente: INPROLAC S.A (2014)

Elaborado por: Stefany Vargas

- Quesos

Elaborados a partir de la leche entera de la vaca, cuento con los siguientes tipos y tamaños:

Gráfico N° 17: Cartera de productos de la empresa INPROLAC S.A
- queso fresco y mozzarella



Fuente: INPROLAC S.A (2014)

Elaborado por: Stefany Vargas

- Leche

Producto natural que es recolectado por los ganaderos de la zona de Cayambe. Sus tipos y tamaños son:

Gráfico N° 18: Cartera de productos de la empresa INPROLAC S.A**- leche entera**

Leche Entera
1 Litro



Fuente: INPROLAC S.A (2014)

Elaborado por: Stefany Vargas

- **Productos Industriales**

Productos industriales elaborados especialmente para su utilización en restaurantes, pizzerías, hoteles y servicios profesionales de catering y/o eventos.

**Gráfico N° 19: Cartera de productos industriales de la empresa
INPROLAC S.A**



Fuente: INPROLAC S.A (2014)

Elaborado por: Stefany Vargas

2.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que ayudará al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos. (Elsa Ramirez, 2011)

Por ello, para el proceso de análisis FODA de la Empresa INPROLAC S.A, se considerarán factores económicos, políticos, sociales y culturales, de igual forma este análisis se enfocará hacia los factores claves para el éxito de la misma, para lo cual se resaltara las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, los riesgos surgen de la combinación de fortalezas y amenazas y los desafíos de la combinación de debilidades y oportunidades, así también de la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, que señalan las líneas de acción más prometedoras para promocionar los productos de la empresa. (Buenos Negocios, 2012)

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compite. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñe y se califique para ser incorporadas en el plan de marketing. (MORENO, 2008)

En el siguiente cuadro se muestra el análisis FODA que se aplicó a la Empresa INPROLAC S.A:

Cuadro N° 4: FODA

HOJA DE TRABAJO FODA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Los productos de la empresa INPROLAC S.A cumple con los requisitos INEN	Los competidores con mejor tecnología y una capacidad económica eficiente
En la sierra, se ha registrado un incremento en la producción lechera debido a buenas condiciones climáticas	Ingreso de nuevos competidores nacionales en el mercado lácteo
La leche y sus derivados son productos de consumo masivo	Apertura de mercados que permite el ingreso de productos sustitutos
La población exige que la leche sea pasteurizada	Los proveedores no son exclusivos
Entrega de derivados de la leche a nivel nacional	
Mayores expectativas de vida en la población del país	
Mayor y mejor tecnología que inciden en la cantidad y calidad del producto	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Empresa de larga trayectoria	Falta de promoción y publicidad de los productos que tiene la empresa
Personal cuenta con un espacio adecuado para desempeñar sus tareas	Falta de capacitación al personal del área administrativa
Proceso productivo cumple con todas las Normas INEN	Falta de innovación de nuevos productos lácteos
Tiene un buen sistema preventivo de mantenimiento en equipos y maquinarias	
Producto de alta calidad	
Abastecimiento de materia prima con precios razonable	
Buen clima laboral	

Fuente: INPROLAC S.A (2014)

Elaborado por: Stefany Vargas

2.3.1 Matriz de impacto

Para la elaboración de la matriz de impacto en primer lugar es importante determinar los valores que se asignarán a cada variable dependiendo de la incidencia que tenga cada una de ellas.

- Puntuación de incidencia o impacto
 - 1 BAJA: Poca incidencia de la variable
 - 2 MEDIA: Incidencia relativa de la variable
 - 3 ALTA: Incidencia alta de la variable

A continuación se indican las matrices de impacto interno donde se indica el nivel de impacto que cada una tiene en la empresa:

Cuadro N° 5: Matriz de impacto interna

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA O DE PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL MEDIO										
CONCEPTO	FACTOR DE PONDERACIÓN	FORTALEZAS				DEBILIDADES			IMPACTO	
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Empresa de larga trayectoria	5	X						5F		
El personal cuenta con un espacio adecuado para desempeñar sus tareas	5	X						5F		
El proceso productivo cumple con todas las Normas INEN	5	X						5F		
Tiene un buen sistema preventivo de mantenimiento en equipos y maquinarias	5	X						5F		
Producto de alta calidad	5	X						5F		
Abastecimiento de materia prima con precios razonable	5	X						5F		
Buen clima laboral	5	X						5F		
Falta de promoción y publicidad de los productos que tiene la empresa	5				X			5D		
Falta de capacitación al personal del área administrativa	3					X			3D	
Incipiente innovación de nuevos productos lácteos	5				X			5D		
D: Debilidad F: Fortaleza 5 – Alta 3 – Media 1 – Baja 5D: Debilidad Alta										

Fuente: INPROLAC S.A (2014)

Elaborado por: Stefany Vargas

En el siguiente cuadro se muestra el impacto de los factores externos que afectan a la empresa INPROLAC S.A:

Cuadro N° 6: Matriz de impacto externa

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA O DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO										
FACTORES	FACTOR DE PONDERACIÓN	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
La leche pasteurizada, cumple con los requisitos INEN	5	X						5O		
En la sierra, se ha registrado un incremento en la producción lechera debido a buenas condiciones climáticas	3		X						3O	
La leche y sus derivados son productos de consumo masivo	5	X						5O		
La población exige que la leche sea pasteurizada	5	X						5O		
Entrega de derivados de la leche a nivel nacional	5	X						5O		
Mayores expectativas de vida en la población del país	3		X						3O	
Mayor y mejor tecnología que inciden en la cantidad y calidad del producto	5	X						5O		
Los competidores con mejor tecnología y una capacidad económica eficiente	3					X			3A	
Ingreso de nuevos competidores nacionales en el mercado lácteo	3					X			3A	
Apertura de mercados que permite el ingreso de productos sustitutos	5				X			5A		
Los proveedores no son exclusivos						X			3A	
O: Oportunidades A: Amenazas 5 – Alta 3 – Media 1 – Baja 5A: Amenaza Alta										

Fuente: INPROLAC S.A (2014)

Elaborado por: Stefany Vargas

Cuadro N° 7: Matriz de vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD O MATRIZ DEFENSIVA						
DEBILIDADES	AMENAZAS					
	A1	A2	A3	A4	TOTAL	No.
Falta de promoción y publicidad de los productos que tiene la empresa	5	5	5	3	18	2
falta de capacitación al personal del área administrativa	1	1	1	1	4	3
Incipiente innovación de nuevos productos lácteos	5	5	5	5	20	1
TOTAL	11	11	11	9	42	
JERARQUIA	1	3	2	4		
5 – Alta 3 – Media 1 – Baja						

Fuente: INPROLAC S.A (2014)

Elaborado por: Stefany Vargas

Cuadro N° 8: Amenazas

AMENAZAS	
A1	Los competidores con mejor tecnología y una capacidad económica eficiente
A2	Ingreso de nuevos competidores nacionales en el mercado lácteo
A3	Apertura de mercados que permite el ingreso de productos sustitutos
A4	Los proveedores no son exclusivos

Fuente: INPROLAC S.A (2014)

Elaborado por: Stefany Vargas

Cuadro N° 9: Matriz de aprovechabilidad

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD O MATRIZ OFENSIVA									
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES								
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	TOTAL	No.
Empresa de larga trayectoria	5	3	3	5	5	1	5	27	3
el personal cuenta con un espacio adecuado para desempeñar sus tareas	1	1	3	3	3	3	3	17	6
el proceso productivo cumple con todas las Normas INEN	5	3	3	5	5	3	5	29	2
Tiene un buen sistema preventivo de mantenimiento en equipos y maquinarias	3	3	3	1	1	1	5	17	5
Producto de alta calidad	5	3	5	5	3	3	5	29	1
Abastecimiento de materia prima con precios razonable	1	5	5	3	5	3	3	25	4
Buen clima laboral	1	1	1	1	1	1	5	11	7
TOTAL	21	19	23	23	23	15	31		
JERARQUIA	5	6	2	4	3	7	1		
5 – Alta 3 – Media 1 – Baja									

Fuente: INPROLAC S.A (2014)

Elaborado por: Stefany Vargas

Cuadro N° 10: Oportunidades

OPORTUNIDADES	
O1	La leche pasteurizada, cumple con los requisitos INEN
O2	En la sierra, se ha registrado un incremento en la producción lechera debido a buenas condiciones climáticas
O3	La leche y sus derivados son productos de consumo masivo
O4	La población exige que la leche sea pasteurizada
O5	Entrega de derivados de la leche a nivel nacional
O6	Mayores expectativas de vida en la población del país
O7	Mayor y mejor tecnología que inciden en la cantidad y calidad del producto

Fuente: INPROLAC S.A (2014)

Elaborado por: Stefany Vargas

Cuadro N° 11: Resumen foda

HOJA DE TRABAJO FODA		
CONCEPTO	NOTA	ORDEN
FORTALEZAS		
Producto de alta calidad	29	1
el proceso productivo cumple con todas las Normas INEN	29	2
Empresa de larga trayectoria	27	3
Abastecimiento de materia prima con precios razonable	25	4
Tiene un buen sistema preventivo de mantenimiento en equipos y maquinarias	17	5
el personal cuenta con un espacio adecuado para desempeñar sus tareas	17	6
Buen clima laboral	11	7
TOTAL FORTALEZAS	155	
OPORTUNIDADES		
Mayor y mejor tecnología que inciden en la cantidad y calidad del producto	31	1
La leche y sus derivados son productos de consumo masivo	23	2
Entrega de derivados de la leche a nivel nacional	23	3
La población exige que la leche sea pasteurizada	23	4
La leche pasteurizada, cumple con los requisitos INEN	21	5
En la sierra, se ha registrado un incremento en la producción lechera debido a buenas condiciones climáticas	19	6
Mayores expectativas de vida en la población del país	15	7
TOTAL OPORTUNIDADES	155	
DEBILIDADES		
Incipiente innovación de nuevos productos lácteos	20	1
falta de promoción y publicidad de los productos que tiene la empresa	18	2
falta de capacitación al personal del área administrativa	4	3
TOTAL DEBILIDADES	42	
AMENAZAS		
Los competidores con mejor tecnología y una capacidad económica eficiente	11	1
apertura de mercados que permite el ingreso de productos sustitutos	11	2
ingreso de nuevos competidores nacionales en el mercado lácteo	11	3
los proveedores no son exclusivos	9	4
TOTAL AMENAZAS	42	

Fuente: INPROLAC S.A (2014)

Elaborado por: Stefany Vargas

3 ESTUDIO DE MERCADO

3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El termino investigación de mercados tiene distintas connotaciones para efectos del presente trabajo utilizare la versión más amplia de esta definición la cual fue adoptada por la Asociación de Mercadotecnia (1987)

La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el experto en mercadotecnia a través de la información: información utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas de mercadotecnia; generar, depurar y evaluar las acciones de mercadotecnia; verificar el desempeño de la misma, y mejorar la comprensión del concepto de mercadotecnia como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información requerida para afrontar estos problemas; diseña el método para recopilar información; maneja e implementa el proceso de recopilación de datos; analiza los resultados; y comunica los hallazgos y sus implicaciones. (Lehmann,1993)

Por lo tanto, la investigación de mercados existe para satisfacer las necesidades de información de las operaciones y del desarrollo de estrategias.

3.1.1 Definición del problema de la investigación de mercados

El primer paso en todo proyecto de investigación de mercados es la formulación o definición del problema, siendo una fase de suma importancia para la adecuada resolución del problema.

La empresa INPROLAC S.A., tiene más de 10 años de funcionamiento en el mercado local sin embargo, su mercado, no pasa de suministrar el producto a tenderos de la zona de Cayambe y a turistas nacionales y extranjeros que vienen de visita a dicho cantón y ciudades aledañas.

En vista de esta situación, se percibe la necesidad de ampliar el mercado a otras zonas del país, sugiriendo la comercialización del producto directamente en la ciudad de Quito como una alternativa viable, dado el desarrollo de la ciudad capital.

Pero la sola intención de querer ampliarse a otras zonas no es suficiente para garantizar la entrada a un mercado tan difícil como este.. En este sentido, los propietarios del negocio carecen de información para anticiparse a las posibilidades que puede tener su negocio. Esta carencia obedece a que no se ha realizado un estudio para conocer las oportunidades de ampliar su mercado, y de esta manera saber si la empresa cuenta con la capacidad para satisfacer la demanda, y establecer si es o no viable el mercado dadas las condiciones para competir. Por todo lo expuesto INPROLAC S.A no ha llegado a ser una empresa competitiva en la ciudad de Quito.

3.1.2 Objetivos de la investigación

3.1.2.1 Objetivo General

Conocer el comportamiento de compra de los consumidores de productos Dulac's, mediante la identificación de los principales factores que influyen en el consumo, con el fin de captar nuevos consumidores y así aumentar la demanda en la ciudad de Quito

3.1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar el grado de satisfacción que tiene el consumidor con respecto a los productos Dulac's en comparación a otras marcas
- Identificar cuáles son las principales necesidades de los consumidores de productos lácteos
- Determinar las marcas que se encuentran posicionadas en el mercado
- Identificar las preferencias y exigencias de los consumidores de productos lácteos.

3.1.3 Fuentes de Información

Una vez que se ha especificado y definido el problema de investigación y se ha planteado los objetivos se necesita determinar quién puede suministrar dicha información; para ello se recurre a fuentes secundaria (información existente) y a la recopilación de información primaria

3.1.3.1 Fuentes Primarias

La fuente principal para el desarrollo de este estudio es la investigación de campo en los supermercados donde estén disponibles los productos Dulac's; además, de ser puntos de venta con gran fluidez de consumidores, en los sectores del Norte, Sur, Centro y Valles de la Ciudad de Quito. Se utilizara herramientas como entrevistas, encuestas y la observación.

Las encuestas principalmente estarán dirigidas a una muestra representativa de consumidores de productos lácteos. Adicionalmente se realizaran entrevistas a intermediarios que conocen la comercialización y las preferencias de los consumidores en algunos puntos de venta.

3.1.3.2 Fuentes Secundarias

Es fundamental acudir a las fuentes secundarias ya que estas me proporcionaran datos teóricos que fundamenten la presente investigación.

Se recurrirá a dos tipos de datos secundarios:

- Fuentes interna: Datos obtenidos dentro de la empresa INPROLAC S.A.
- Fuente Externa: Datos de censo, es decir, información recopilada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y otras entidades, conjuntamente con información de boletines, monografías, periódicos y circulares, datos comerciales, libros, etc.

3.1.4 Segmentación de mercado

3.1.4.1 Tipos de segmentación de mercados

Para el desarrollo de la investigación se seleccionó dos tipos de segmentación, geográfica y demográfica.

Cuadro N° 12: Segmentación de mercados

SEGMENTACION DE MERCADOS			
PAÍS	<i>ECUADOR</i>		16.142.252
PROVINCIA	<i>PICHINCHA</i>		2.891.472
CANTÓN	<i>QUITO</i>		2.505.344
CIUDAD	<i>D.M. QUITO</i>		1.825.299
RESULTADO DE LA PRIMERA SEGMENTACIÓN:			
1.825.299		Personas que viven en el distrito metropolitano de quito	
GENERO:	<i>IRRELEVANTE</i>	100,00%	1.825.299
EDAD:	<i>DE 20 A 65 AÑOS</i>	57,60%	1.051.372
ESTADO CIVIL:	<i>IRRELEVANTE</i>	100,00%	1.051.372
SITUACIÓN LABORAL:	<i>IRRELEVANTE</i>	100,00%	1.051.372
RAZA:	<i>IRRELEVANTE</i>	100,00%	1.051.372
RELIGIÓN:	<i>IRRELEVANTE</i>	100,00%	1.051.372
NIVEL DE INGRESOS:	<i>POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA</i>	67,60%	710.728
RESULTADO DE LA SEGUNDA SEGMENTACIÓN:			
710.728		HOMBRES Y MUJERES DE 20 A 65 AÑOS DE EDAD, QUE PERTENECEN A LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE	
		ACTIVA Y QUE VIVAN DENTRO O DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Stefany Vargas

3.1.4.2 Resultado de la segmentación

En el actual trabajo de investigación, el número que representa el total del mercado meta al cual se tomara en cuenta para dirigir todas las estrategias de marketing posteriormente planteadas es de setecientos diez mil setecientos veinte y ocho personas; las cuales oscilan los 20 años hasta los 65 años de edad siendo una población económicamente activa sin distinción de género.

3.1.4.3 Muestra

Para la investigación del presente estudio se empleara el cálculo de la muestra según el tamaño de la población de interés para definir el número de encuestas que aplicare.

- Tipos de muestreo según el tamaño de la población

Población Infinita.- Se determinara el tamaño de la muestra sin tener conocimiento exacto del tamaño de la población.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p (1-p)}{e^2}$$

Cuando no se conoce p, puede asumirse **p=0.5** con lo que **se maximiza el tamaño de la muestra**

Al determinar el tamaño de la muestra para estimar una porción se necesita definir tres incógnitas:

1. El nivel de confianza deseado
2. El error de muestreo permitido, e .
3. La porción verdadera de “éxitos”, p .

Procedo a determinar el tamaño de la muestra con la fórmula para poblaciones infinitas. En este caso se desea tener el 95% de confianza, dentro del cual existirá un 0,05 de error

Además, no se ha realizado previamente ninguna investigación, no se tiene información disponible de datos anteriores. Por consiguiente, p se tomara igual a 0,05

Con estos criterios, se calculara el tamaño de la muestra:

95% de confianza ($Z=1,96$)

$e= 0,05$

$p= 0,5$

Por consiguiente, con el fin de tener un nivel de confianza de 95% se necesitara un tamaño de muestra de 384, es decir; se realizara el número indicado de encuestas dentro de la ciudad de Quito.

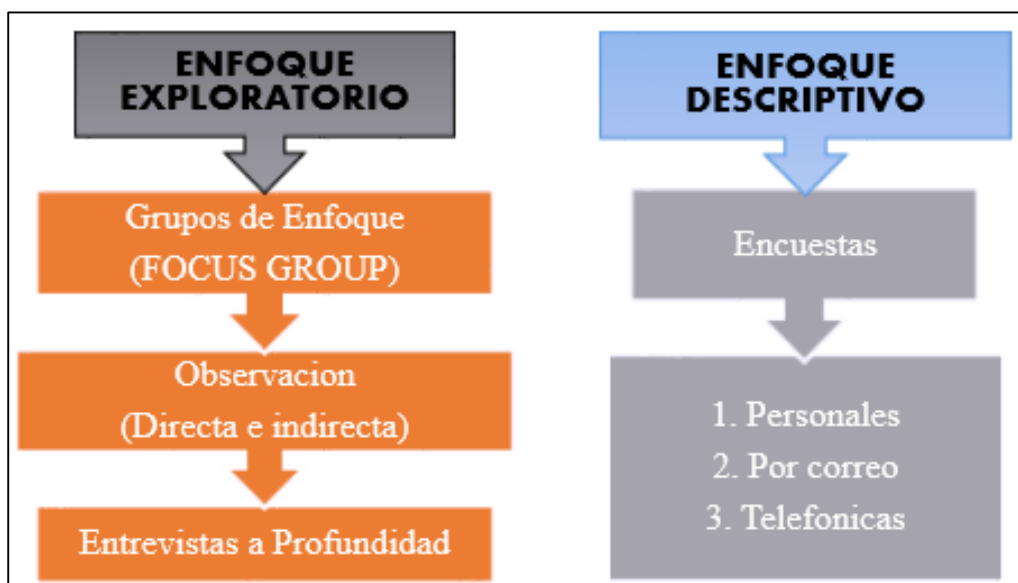
3.1.5 Métodos de investigación

Según Mario Bunge en su libro “La Investigación Científica” dice que un método es un procedimiento para tratar un conjunto de problemas. Cada clase de problemas requiere un conjunto de métodos y técnicas especiales.

En base a lo anteriormente mencionado, este trabajo utilizara el método de investigación deductivo ya que por medio de datos y hechos generales se determinara conclusiones particulares. Además, se puede determinar que la investigación científica descriptiva de la mano con la investigación exploratoria dará el surgimiento de las necesidades en el mercado analizado.

Finalmente, con los resultados obtenidos facilitará el análisis integral y con ello la elaboración del plan de marketing para aumentar la demanda del producto objeto de la investigación.

- Investigación exploratoria (cualitativa)
- Investigación descriptiva (cuantitativa)

Gráfico N° 20: Enfoques

Fuente: Metodología de la investigación

Elaborado por: Stefany Vargas

3.1.5.1 Fase exploratoria

Según Kotler la investigación exploratoria busca obtener información preliminar que ayuda a definir el problema y surgir la hipótesis, además es la investigación inicial conducida para aclarar la naturaleza de los productos ambiguos. (KOTLER, 2008,)

Entonces, la investigación exploratoria dará un análisis preliminar de la situación actual del consumo de los productos de la marca Dulac's entre los consumidores.

3.1.5.2 Focus Group

De acuerdo a Luciano Corbella, consultor y capacitador en estrategias de marketing digital, los focus group son herramientas de investigación utilizada en el marketing y en las ciencias sociales, la que reúne a un grupo de personas con características determinadas en función de demografía, interés o de otro tipo, y se les indaga en sus actitudes y reacciones frente a un concepto, producto o servicio.

Por lo general, el focus group se lo debe realizar en una habitación amplia y cómoda, que posea las comodidades de climatización y confort para los participantes, en algunos casos son máximo diez personas y en un tiempo promedio de una o dos horas. (Luciano Corbella, 2014)

Para la invitación a participar de esta actividad es necesario tomar en cuenta a individuos que cumplan con ciertos requerimientos, por ejemplo en este caso, personas que consuman lácteos, de una determinada edad, hombres y mujeres, que tengan interés y predisposición para participar y finalmente que vivan en la ciudad de Quito. Por lo anteriormente mencionado se debe hablar de un determinado “perfil” de consumidor, el cual ha sido seleccionado de acuerdo al mercado objetivo del producto.

Para que la información sea más segura, lo normal es que la realización de este tipo de investigación sea gravada. La riqueza de esta técnica radicara en la participación activa de cada uno de los miembros del grupo. (Luciano Corbella, 2014)

El objetivo general del focus group en esta investigación es medir el conocimiento, aceptación y nivel de compra de los productos Dulac's, además de indagar sobre las preferencias de marcas en productos lácteos en la ciudad de Quito y como objetivo específico es analizar todas las particularidades que engloba el consumo de lácteos en la ciudad de Quito.

Se realizaron tres focus group, cada uno de ellos conto con un máximo de 12 personas.

Las aplicaciones del focus group dentro del ámbito del presente trabajo se podrían resumir en las siguientes:

- Actitud del consumidor ante la compra de los productos Dulac's y de otras marcas
- Frenos ante la compra de los productos
- Hábitos de compra y consumo
- Sacar ideas para incrementar la cartera de productos de la empresa a partir del criterio de los consumidores
- Posicionamiento del producto Dulac's: conocer la simbología y el papel que el producto y/o la marca tiene en la mente de los consumidores.

- Analizar los atributos de la competencia y su posicionamiento

Formato de la Invitación

A continuación se muestra el formato de invitación, así:

Gráfico N° 21: Modelo de invitación al Focus Group



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Stefany Vargas

Esquema de Focus Groups

Cuadro N° 13: Participantes del focus group

SEXO	EDAD	NIVEL SOCIO ECONÓMICO	OCUPACIÓN	CANTIDAD
Femenino	20 a 65 años	Alto-medio	Varios	6
Masculino	20 a 65 años	Alto-medio	Varios	6

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Stefany Vargas

GUÍA DE PAUTAS

I. INTRODUCCIÓN

A. Propósito del grupo

Buenos Días/Tardes, mi nombre es Stefany Vargas, estudiante de la Pontificia Universidad Católica, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

Quisiera agradecerles por acceder a este focus group, el cuál será fundamental para mi trabajo de investigación, y comentarles además algunos aspectos a considerar durante la realización de éste.

En principio me gustaría informarles que ustedes han sido seleccionados entre varias personas para ser parte de esta investigación, la cual tiene como finalidad conocer el consumo de productos de la marca Dulac's y otras. Por consiguiente, les rogaría que fueran totalmente espontáneas y sinceros en sus respuestas. Así mismo hacerles saber que toda la información que ustedes provean es completamente confidencial. Garantizándoles absoluta reserva.

B. Reglas de juego.

1. Relájese
2. Opinión propia

3. No tema estar en desacuerdo
4. Micrófono
5. Dinámica de Romper hielo (presentación de cada uno y sus familias)

II. CALENTAMIENTO (Breve)

A. Breve revisión de los patrones de uso/compra de productos lácteos

1. ¿Quién en el hogar consume lácteos? ¿Con qué frecuencia?
2. ¿Qué es lo que normalmente compra? ¿Favoritos?
3. Consideraciones en la selección de productos lácteos ¿Cómo decide que comprar? (influencia)
4. Lugar donde lo adquiere
5. ¿Qué marca considera usted como su primera opción?
6. ¿Por qué esa marca llama su atención?

III. PRODUCTOS DE LA MARCA DULAC'S

A. Conocimiento

1. ¿Conocen la marca Dulac's?
2. ¿Cómo supo por primera vez de la marca Dulac's?

B. Compra

1. ¿Por qué compró marca Dulac's? Razones
2. ¿De quién fue la idea de comprar? ¿Por qué?
3. ¿Compró productos Dulac's en vez de otro producto? ¿Cuál o cuáles?
¿Por qué?
4. ¿Qué producto de la marca adquirió?
5. ¿Cuándo compró Dulac's por primera vez? ¿Cuáles fueron sus expectativas? ¿Apariencia? ¿Sabor? ¿Textura?
6. ¿Con que frecuencia consumen los productos Dulac's?
7. Consideración de los precios

C. Empaque

1. ¿Recuerda cómo es el empaque de la marca Dulac's?
2. Mostrar el empaque
3. Reacciones ante el empaque
 - Reacción general
 - ¿Qué gusta?
 - ¿Qué no gusta?
 - Cambios para mejorar
4. Expectativas del producto con base en el empaque

D. Producto

1. Antes de sacar el producto e indicarlo recordar el producto (apariencia, sabor, textura, etc.)
2. Indicar el producto
 - ¿Es así como lo recuerda?
 - ¿Qué diferencia hay?

3. Reacción ante el producto después de probarlo

- Reacción general
- ¿Qué gusta?
- ¿Qué no gusta?

4. Reacción ante la apariencia del producto

5. Reacción ante el sabor del producto

6. Reacción ante la textura del producto

7. Interés en el producto después de probarlo

8. ¿Qué cambios cree Ud. que mejorarían el producto?

9. En que entornos lo consumen más

10. Momento del día en que prefieren consumirlo

11. Con que lo acompañan al momento de consumirlo

CIERRE

Muchas gracias, la información que han proporcionado será muy útil.

3.1.5.3 Resultados de los Focus Group

Se realizó el día sábado 24 de octubre del presente año dos pruebas con un grupo de 12 personas, la cual consistía en hacer degustaciones con algunas marcas de yogurt, manjar, queso, leche y gelatina entre las cuales se encontraban: Kiosko, Toni, Floralp, Alpina y Dulac's.

Informe

Para que el informe sea ordenado y comprensible se distribuirá de acuerdo al esquema antes planteado.

A. Breve revisión de los patrones de uso/compra de productos lácteos.

- Todos los participantes han confirmado el consumo de productos lácteos en sus hogares, adquiriendo con más frecuencia leche, queso y yogurt en las tiendas cercanas a sus casas
- Además, al comprar el producto dan mucha importancia al empaque y la fecha de expiración. Esta decisión de compra es influenciada en gran parte por la publicidad realizada por las diferentes marcas.
- La decisión de compra tiene una relación importante con la disponibilidad de los productos en las perchas de los puntos de venta

II. PRODUCTOS DE LA MARCA DULAC'S

A. Conocimiento.

- Al preguntarles si conocían la marca Dulac's muchos de los integrantes del focus group no tenían clara la marca, sin embargo otros miembros evocaron inmediatamente sus viajes a Cayambe,

donde habían consumido yogurt y manjar de leche, combinándolos con los tradicionales bizcochos, fue entonces que comenzaron a afirmar que si conocían y lo habían consumido.

B. Compra

- La compra de productos Dulac's en gran parte se basa por la tradición que existe en la familia y/o amigos como también por recomendación personal.
- El producto Dulac's que más han adquirido las personas, en su mayoría, es el yogurt y el manjar de leche siendo este último comprado exclusivamente en los puntos de venta en la ciudad de Cayambe. Pero se debe tomar en cuenta que la leche también forma parte de la adquisición del consumidor, pero limita su compra ya que no se encuentra con facilidad.
- La impresión de la primera adquisición fue positiva ya que la calidad y el sabor es bueno, principalmente del yogurt, pero se llegó a la interrogante del porque no hace la empresa la publicidad necesaria si esta tiene grandes ventajas en cuanto al producto y al precio.
- La frecuencia de compra es eventual ya que no tiene disponibilidad en los puntos de ventas cercanos a la residencia de los consumidores.

C. Empaque.

- Al preguntar si recuerdan el empaque de la marca la respuesta ha sido positiva debido a que lo han hecho con facilidad describiendo las características de logotipo.
- En el momento que se presentan los empaques de los diferentes productos de la marca acotaron que el impacto que causa no es mayor, pues sus colores y diseño no son impactantes.
- Además sugirieron incrementar el tamaño de la marca a fin de que exista un mejor reconocimiento de esta.
- Destacaron de manera positiva el diseño del empaque en lo que respecta al manjar de leche y al yogurt, ya que sus modelos y colores son atractivos. Por el contrario, el empaque de la leche, gelatina y el queso consideran que se debe cambiar en su totalidad
- El empaque de la leche les parece que deberían llevar colores más vivos y detalles acerca del contenido de la misma, hacen referencia con la competencia ya que algunas marcas detallan si es descremada, semidescremada o entera. Asimismo, sugirieron que se podría cambiar o añadir la funda de leche por la presentación en UHT a la cartera de productos de la empresa.

- En cuanto al queso observaron el cambio positivo que han realizado en cuanto a la presentación; ya que esta es hermética y ya no tiene la forma circular tradicional. Pero por otro lado, señalaron que el diseño no es coherente con el producto que se desea presentar puesto que sus colores y modelo hacen referencia a un continente más no a un producto lácteo. Propusieron que se cambie por un diseño en el cual se vea un platillo combinado con el queso, entre otros.

D. Producto

Degustación Yogurt

La prueba consistía en llenar cuatro vasos diferentes los cuales estaban previamente marcados con las letras A, B, C y D, es decir, las marcas Kiosko, Toni, Alpina y Dulac's respectivamente. Se realizaron preguntas acerca de la apariencia, aroma, sabor, color y textura de cada una de las marcas.

En lo que respecta a la marca Alpina se obtuvo varios comentarios acerca de éste yogurt, entre las cuales tenemos que:

- El aroma es un poco fuerte
- Su sabor es agradable y no es muy dulce
- Tiene un color atractivo
- En cuanto a la textura es perfecta porque no es muy espeso

Para la marca Kiosko se obtuvo los siguientes resultados:

- El color es fuerte
- Su sabor es muy dulce
- En cuanto a la textura la mayoría coincidió en que es un producto muy líquido.

Para la marca Toni se obtuvo los siguientes resultados:

- La mayoría de personas coincidió que el yogurt era demasiado espeso
- En cuanto al color y apariencia los resultados muestran que posee un color muy intenso, un rosado o morado fuerte.
- Por otro lado el sabor les pareció un tanto ácido y esto no les agrado
- Su aroma, de acuerdo a ciertas personas, resultó fuerte. Para otros el yogurt poseía un aroma agradable.
- Este yogurt les pareció en relación a los anteriores que tiene el sabor más concentrado a la fruta

Finalmente, Dulac's, obtuvo lo siguiente:

- Es el yogurt que más les gusto
- Su textura es espesa pero no tanto como Tony ni tan ligero como Kiosko
- Su sabor es agradable y perciben que el producto es más natural no tan procesado. Además, el dulce es moderado y esto ven de gran importancia para el cuidado de la salud
- El aroma y color es ideal

En conclusión, al momento que se dio a conocer las marcas que representaban cada letra, las personas se negaron a creer que la marca que más les agrado sería Dulac's ya que debido a que se encuentra posicionada en su mente como una de las mejores marcas Toni. En estos dos pequeños focus group se pudo observar como en pequeños minutos una y otra persona desde ese momento se inclinó a comprar yogurt Dulac's, además; comentaban lo importante que es la publicidad y la degustación para el conocimiento del producto.

Por otra parte se conversó de los hábitos de consumo de este producto y las personas dijeron que frecuentan consumirlo en la mañana como desayuno o en la tarde, acompañado de granola, cereal, avena, pan y

fruta. Algunas madres de familia comentaron que el consumo de yogurt de sus hijos es por la tarde, además de consumirlo como un snack en el día.

Degustación Manjar de Leche

De igual forma se realizó con tres diferentes marcas las cuales estaban previamente marcadas con las letras A, B, C y D, es decir, las marcas Kiosko, Alpina y Dulac's respectivamente.

Los resultados para la marca Kiosko fue la siguiente:

- Su textura no es muy espesa, casi muy ligera.
- Su sabor es agradable pero muy dulce
- El color es normal

En cuanto a la marca Alpina:

- Es el producto que más les gusto
- Su textura es perfecta, ya que no es muy espeso ni muy ligero
- El sabor no es muy dulce, es normal

Finalmente la marca Dulac's:

- No les agrado porque su textura es pegajosa y un tanto empalagosa

- Su sabor es muy dulce
- El color es más fuerte en comparación a los demás.

Fue de gran admiración en los focus groups que se realizó la poca inclinación al producto más conocido de la marca Dulac's, concluyendo que el manjar de leche se consume por tradición, puesto que al viajar a la ciudad de Cayambe se compra en gran cantidad con los tradicionales bizcochos. Destacando a su vez la gran tendencia a esta combinación de productos, como también la combinación del manjar de leche con galletas, pan o en tortas.

El hábito de consumo de este producto se comentó que es particularmente en la noche o los fines de semana.

Degustación Gelatina

En lo que respecta a la gelatina se hizo degustación con la conocida y bien posicionada marca Toni

Los resultados en cuanto a la marca Toni:

- El color es agradable y fuerte
- Su sabor es delicioso y no tiene mucho dulce
- La textura es consistente

En cuanto a Dulac's:

- Su color es pálido
- La consistencia de la gelatina es suave, muy ligera.
- No contiene mucha azúcar y su sabor no es nada agradable

Degustación Leche

En el caso de la leche se trató de manera muy particular, ya que al degustar no sentían grandes diferencias como en los anteriores productos. Lo que enfatizaron los participantes fue el cambio de empaque que debe realizar la marca Dulac's en la leche.

Aquí detallo las preguntas planteadas:

- ¿Qué marca consideran como su primera opción?

La primera opción al momento de comprar leche varía entre algunas marcas como Parmalat, Vita, Nestlé.

La razón de considerar como su primera opción es por su calidad, variedad en los segmentos, empaque, el nombre y la marca da confianza a los consumidores.

- ¿A través de qué medios de comunicación percibe publicidad sobre la leche que consume?

Los medios en los cuales perciben publicidad sobre la leche es sin duda alguna la televisión, promoción, exhibiciones en los puntos de ventas, vallas y a través de referencias.

- ¿Cuáles son los motivos por los cuales consume leche?

Los motivos del consumo de leche básicamente son por dos aspectos recomendaciones dentro de su dieta y también como complemento de sus bebidas. Se puede también destacar que algunas personas han optado por decir que el consumo de leche también corresponde a la tradición que existe en la familia.

- ¿Qué es lo más importante para usted al momento de comprar leche?

Lo más importantes al momento de comprar leche han expresado que es su costo, calidad, higiene del empaque y que la presentación sea de uso práctico, además que la marca se adapte a las preferencias o recomendaciones de la dieta alimenticia de cada consumidor.

- ¿Con que frecuencia consume leche?

Dentro de los participantes el consumo de leche es primordial puesto que para las madres de familia, oficinistas, estudiantes, etc este producto no puede faltar dentro de su alimentación. Todos ellos han expresado que su consumo es diario ya que lo usan principalmente como complemento de sus bebidas en el desayuno.

3.1.5.4 Fase Descriptiva

- Diseño de encuestas

A través de la aplicación de las encuestas se espera obtener la información necesaria sobre la percepción que tiene el producto ante el consumidor final, puesto que esto afecta a las preferencias y volumen de adquisición de estos por parte de los distribuidores. El modelo de este cuestionario puede ser visualizado en el Anexo No.1.

3.1.5.5 Análisis de resultados de encuestas

El análisis de la información es realizado de la manera más objetiva posible, pues las técnicas utilizadas (encuestas y focus group) han sido bastante acertadas y conjuntamente con la tabulación de los resultados realizados se ha logrado adaptar las respuestas a los parámetros requeridos

para los fines de esta investigación. Por parte, de las encuestas a los consumidores se obtuvieron las siguientes respuestas.

CUESTIONARIO:

1. ¿Consume productos lácteos?

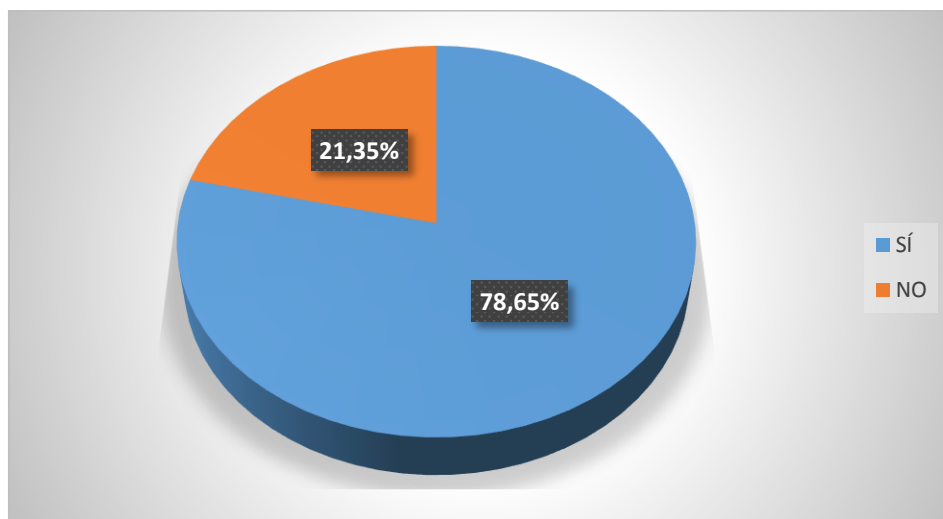
Cuadro N° 14: Consumo de productos lácteos

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
SÍ	302	78,65%
NO	82	21,35%
TOTAL	384	100,00%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: Stefany Vargas

Gráfico N° 22: Consumo de productos lácteos



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Análisis: Del total de las personas encuestadas el 78,65% son aquellas que consumen habitualmente lácteos, y el 21,65% no lo hace.

2. ¿Por qué consume productos lácteos?

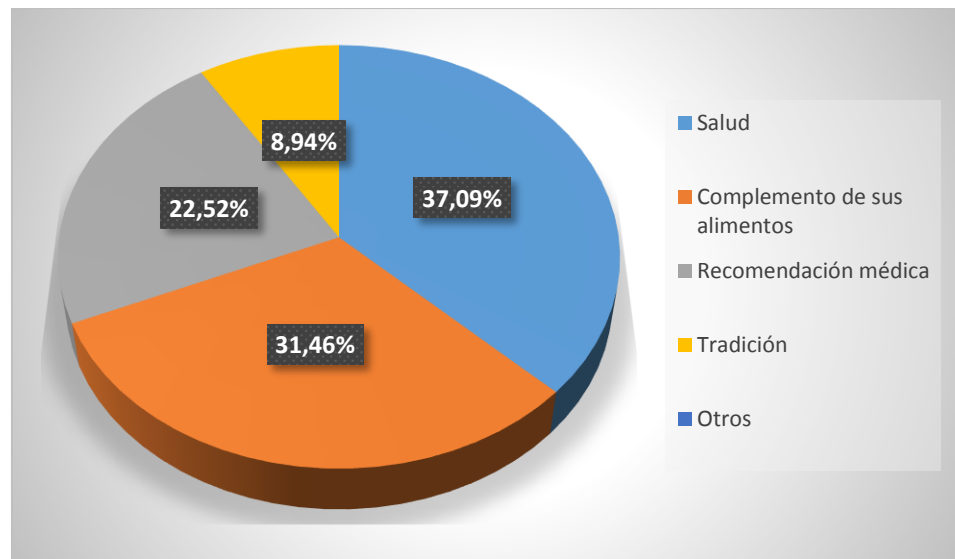
Cuadro N° 15: Razón de consumo

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Salud	112	37,09%
Complemento de sus alimentos	95	31,46%
Recomendación médica	68	22,52%
Tradición	27	8,94%
Otros	0	0,00%
TOTAL	302	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Gráfico N° 23: Razón de consumo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Análisis: El 37,09% de los consumidores de lácteos que fueron encuestados indicaron que lo hacen por salud, el 31,46% porque lo consideran como complemento de sus alimentos, el 22,52% por recomendación médica y tan solo el 8,94% lo hace por tradición.

3. ¿Con qué frecuencia consume productos lácteos?

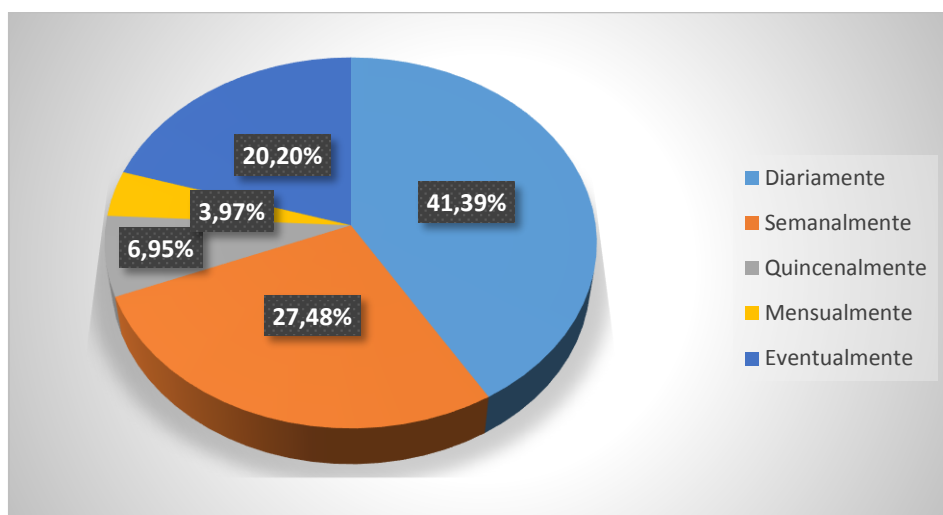
Cuadro N° 16: Frecuencia de consumo

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Diariamente	125	41,39%
Semanalmente	83	27,48%
Quincenalmente	21	6,95%
Mensualmente	12	3,97%
Eventualmente	61	20,20%
TOTAL	302	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Gráfico N° 24: Frecuencia de consumo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Análisis: De acuerdo a los datos recopilados de los consumidores de lácteos se pudo constatar que el 41,39% de las personas encuestadas lo hacen diariamente, el 27,48% de forma semanal, el 20,20% eventualmente, y con menos frecuencia, es decir quincenal y mensualmente lo hacen el 6,95% y el 3,97% respectivamente.

4. ¿Cuáles son los productos que consume con mayor frecuencia?

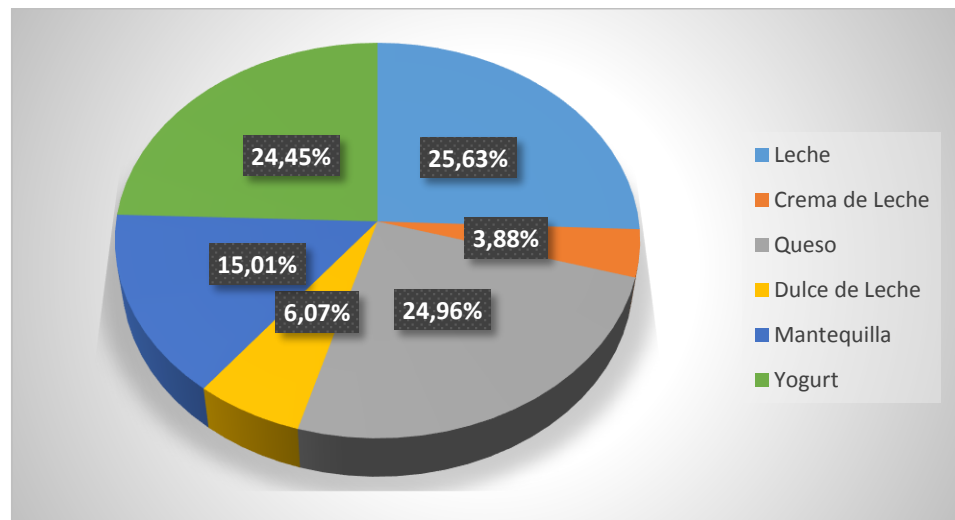
Cuadro N° 17: Productos de consumo frecuente

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Leche	152	25,63%
Crema de Leche	23	3,88%
Queso	148	24,96%
Dulce de Leche	36	6,07%
Mantequilla	89	15,01%
Yogurt	145	24,45%
TOTAL	593	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Gráfico N° 25: Productos de consumo frecuente



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Análisis: Los productos que según los encuestados son los de mayor consumo son un 25,63% la leche, el queso con un 24,96%, el yogurt con un 24,45%, la mantequilla con un 15,01%, y con menor aceptación los productos como el dulce de leche y la crema de leche, con un 6,07% y 3,88% respectivamente

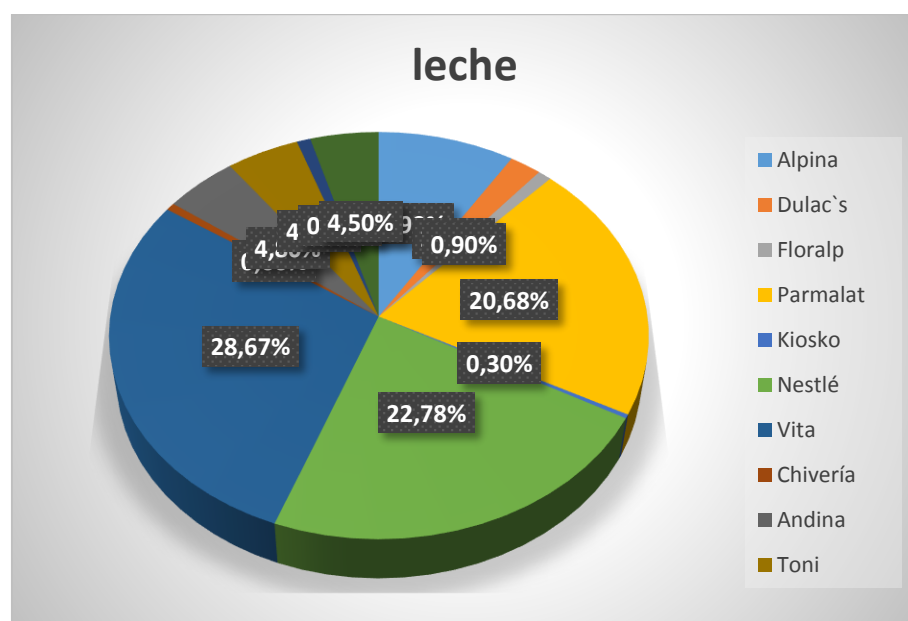
5. ¿Se inclina usted por alguna marca en especial cuando compra uno de los siguientes productos?

Cuadro N° 18: Inclinación de marcas

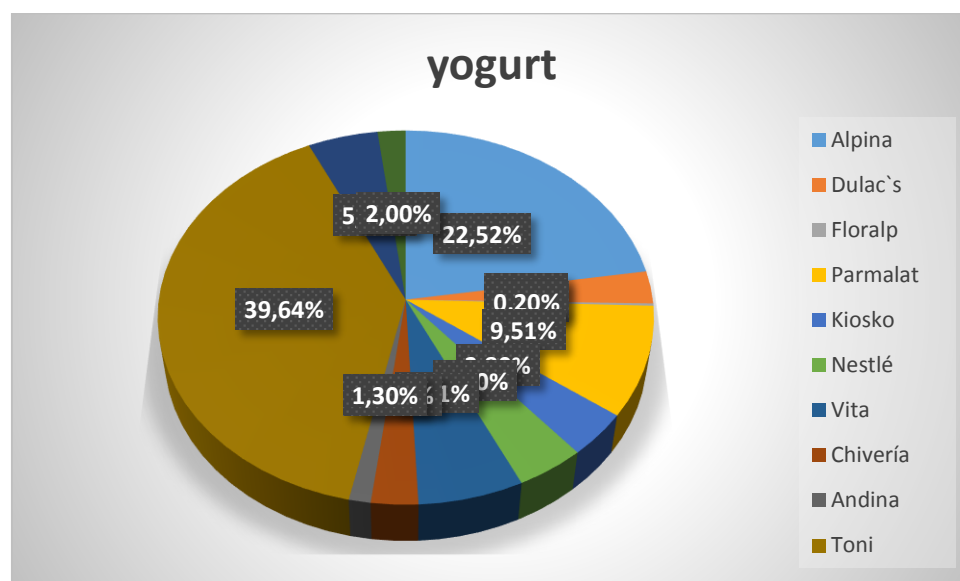
MARCA	PRODUCTOS											
	LECHE	%	YOGURT	%	MANTEQUILLA	%	CREMA DE LECHE	%	DULCE DE LECHE	%	QUESO	%
Alpina	30	9%	75	23%	15	5%	10	3%	89	27%	8	2%
Dulac`s	7	2%	9	3%	4	1%	0	0%	166	50%	43	13%
Floralp	3	1%	1	0%	2	1%	23	7%	0	0%	22	7%
Parmalat	69	21%	32	10%	6	2%	7	2%	0	0%	0	0%
Kiosko	1	0%	13	4%	137	41%	3	1%	23	7%	99	30%
Nestlé	76	23%	14	4%	6	2%	134	40%	7	2%	0	0%
Vita	96	29%	21	6%	15	5%	20	6%	0	0%	0	0%
Chivería	2	1%	9	3%	2	1%	0	0%	7	2%	7	2%
Andina	16	5%	4	1%	2	1%	17	5%	2	1%	0	0%
Toni	16	5%	132	40%	17	5%	0	0%	7	2%	27	8%
Pura Crema	3	1%	17	5%	13	4%	47	14%	0	0%	17	5%
Otra	15	5%	7	2%	114	34%	73	22%	33	10%	110	33%
TOTAL	334	100%	316	100%	173	100%	100	100%	143	100%	293	100%

Fuente: Investigación realizada

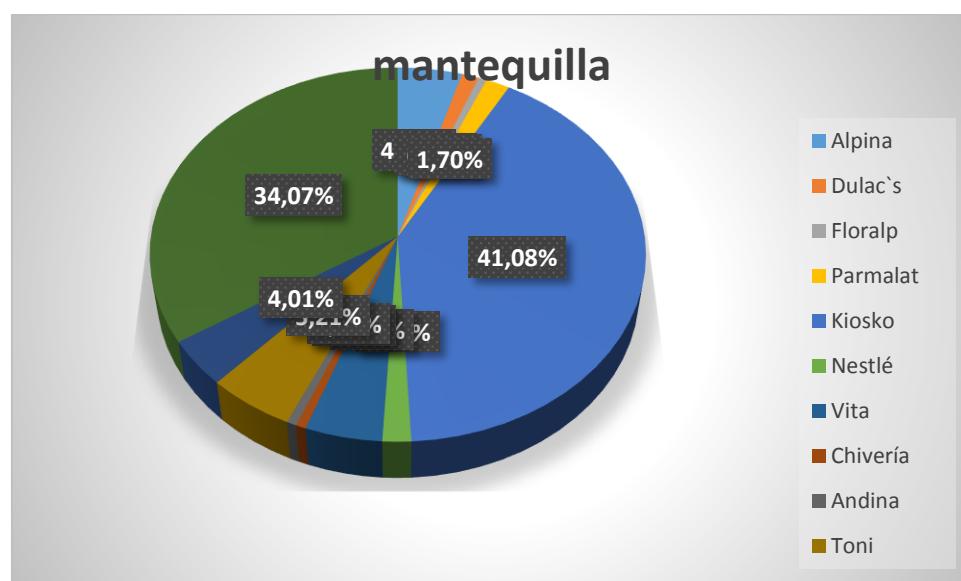
Elaborado por: Stefany Vargas

Gráfico N° 26: Inclinación de marcas al comprar leche

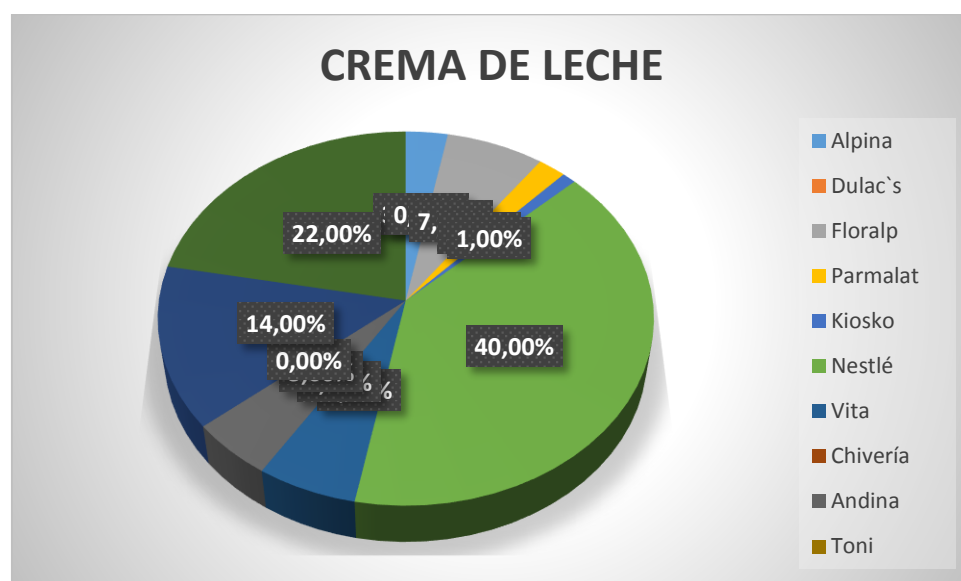
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Stefany Vargas

Gráfico N° 27: Inclinación de marcas al comprar yogurt

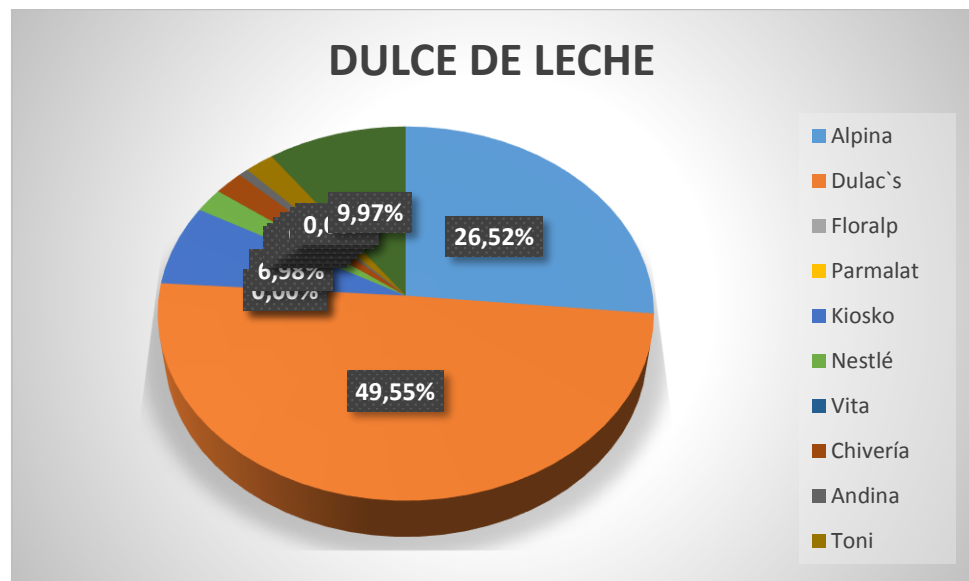
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Stefany Vargas

Gráfico N° 28: Inclinación de marcas al comprar mantequilla

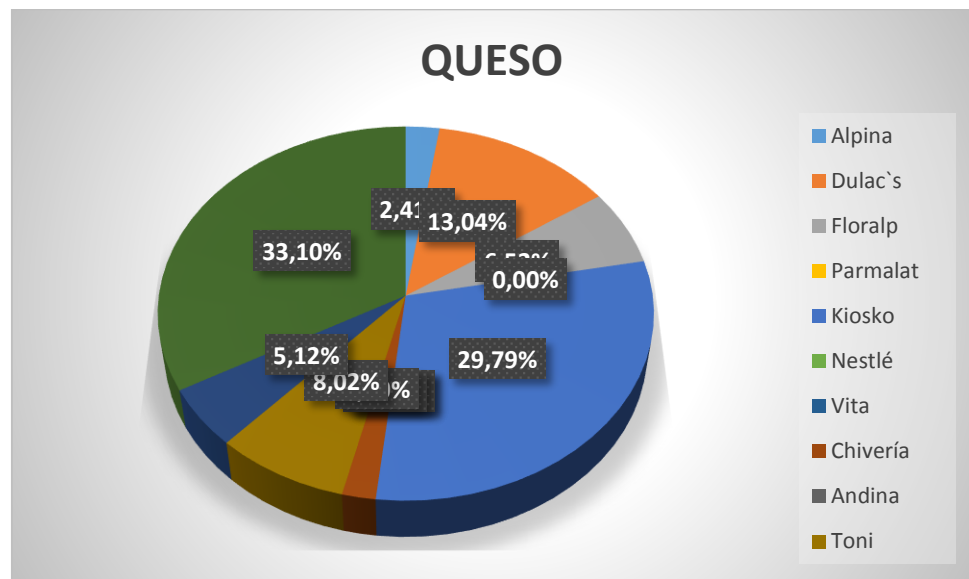
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Stefany Vargas

Gráfico N° 29: Inclinación de marcas al comprar crema de leche

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Stefany Vargas

Gráfico N° 30: Inclínación de marcas al comprar dulce de leche

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Stefany Vargas

Gráfico N° 31: Inclínación de marcas al comprar queso

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Stefany Vargas

Análisis: Tal como lo muestran las gráficas los consumidores de lácteos se inclinan por una marca dependiendo del producto que vayan a adquirir, como es en el caso de la leche la marca más consumida es la Vita con un 29%, el yogurt con mayor aceptación es el de la marca Toni con un 40%,

la mantequilla más consumida es la de Miraflores y Kiosko con 34% y un 41%, respectivamente, por su parte las personas que degustan de la crema de leche, mayoritariamente lo hacen de Nestlé con un 40%, de igual manera el dulce de leche que más atrae es el de Dulac's con un 50%, por último al hablar de quesos el que mayor aceptación tiene en el mercado según los encuestados es el Kiosko.

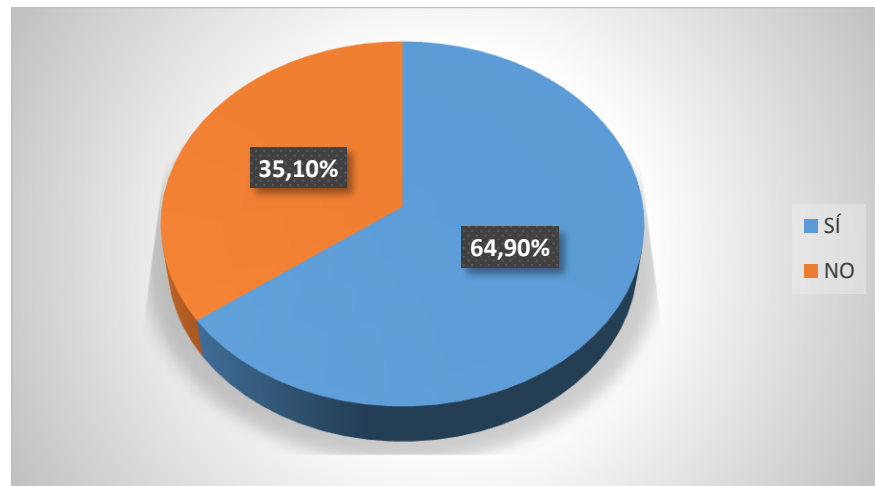
6. ¿Conoce usted productos de la marca Dulac's?

Cuadro N° 19: Conocimiento de la marca

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
SÍ	196	64,90%
NO	106	35,10%
TOTAL	302	100,00%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Stefany Vargas

Gráfico N° 32: Conocimiento de la marca



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Stefany Vargas

Análisis: El 65% de las personas encuestadas a escuchado o consumido alguna vez la marca Dulac's, mientras que el 35% no lo hace.

7. ¿Cómo conoció la marca Dulac's?

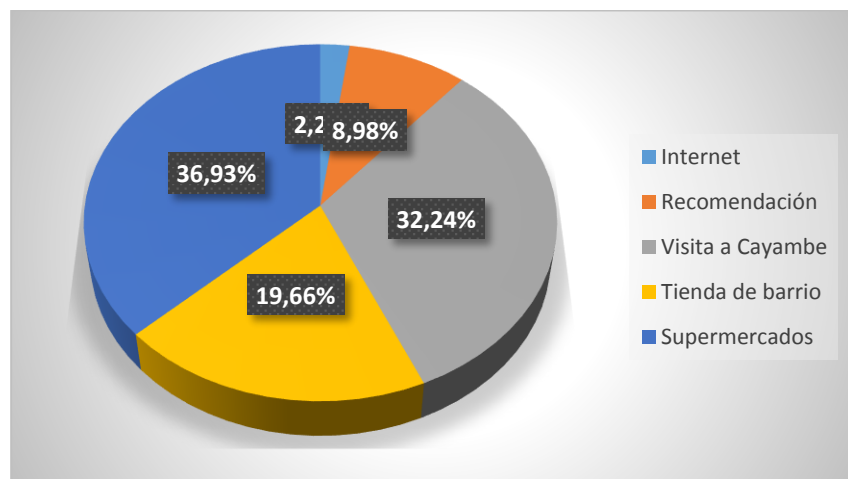
Cuadro N° 20: Como conoció de la marca

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Internet	4	2%
Recomendación	18	9%
Visita a Cayambe	63	32%
Tienda de barrio	39	20%
Supermercados	73	37%
TOTAL	196	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Gráfico N° 33: Como conoció de la marca



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Análisis: Del total de las personas encuestadas el 36% ha conocido la marca Dulac's en supermercados, el 32% porque a realizado una visita a Cayambe, mientras que con menores porcentajes se encuentran las opciones internet y por recomendación.

8. ¿Qué elemento le permiten identificar rápidamente a la marca Dulac's?

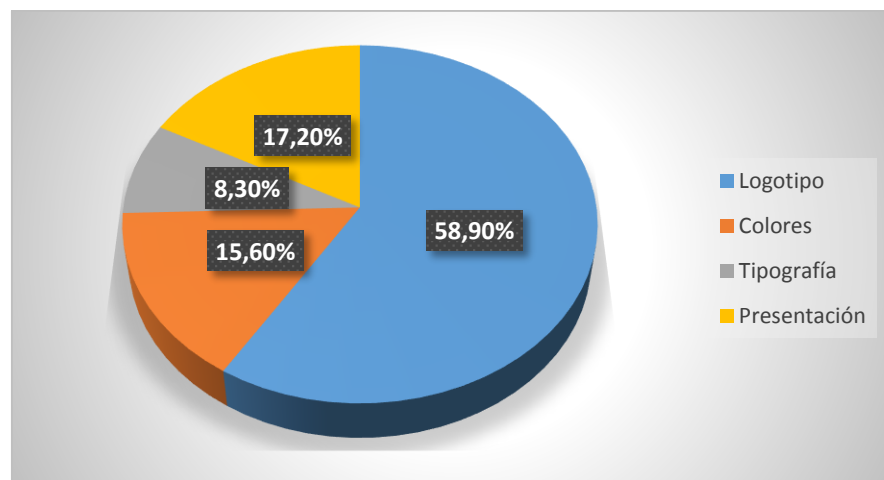
Cuadro N° 21: Elemento de identificación

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Logotipo	115	59%
Colores	31	16%
Tipografía	16	8%
Presentación	34	17%
TOTAL	196	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Gráfico N° 34: Elementos de identificación



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Análisis: El 59% de las personas encuestadas identifican a la marca por su logotipo, el 15% por sus colores, el 8% por la tipografía que maneja y el 17% por su presentación.

9. ¿Qué productos de la marca Dulac's ha consumido y con qué frecuencia?

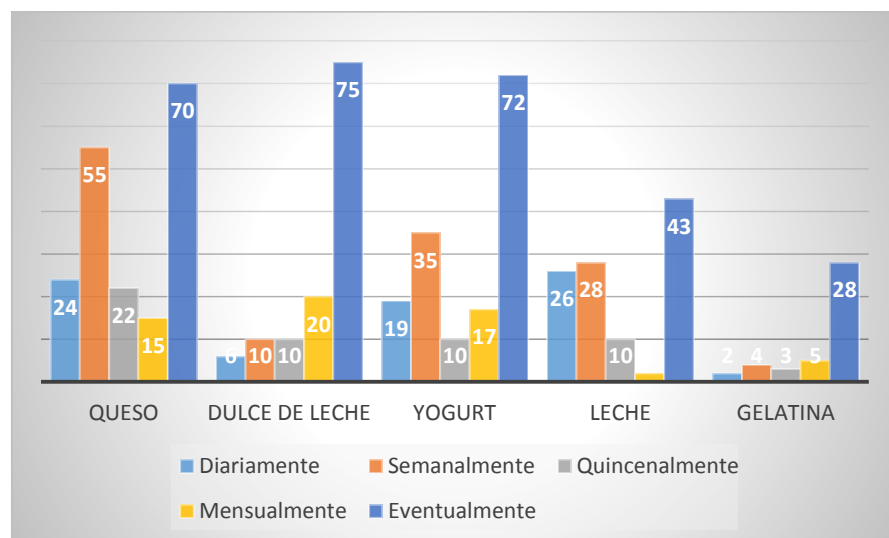
Cuadro N° 22: Consumo y frecuencia de los productos Dulac's

FRECUENCIA	PRODUCTOS				
	Queso	Dulce de leche	Yogurt	Leche	Gelatina
Diariamente	24	6	19	26	2
Semanalmente	55	10	35	28	4
Quincenalmente	22	10	10	10	3
Mensualmente	15	20	17	2	5
Eventualmente	70	75	72	43	28
TOTAL	186	121	153	109	42

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Gráfico N° 35: Consumo y frecuencia de los productos Dulac's



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Análisis: De acuerdo a los datos presentados en el cuadro y gráfico anteriores, se puede constatar que en el caso del queso, yogurt y leche los encuestados lo consumen mayoritariamente de forma semanal.

10. ¿Dónde ha adquirido productos Dulac's?

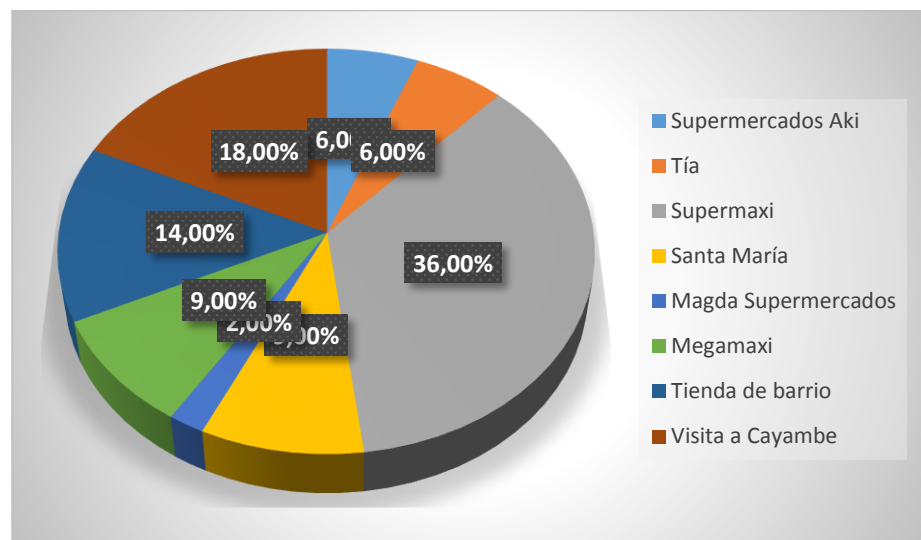
Cuadro N° 23: Lugar de adquisición

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Supermercados Aki	15	6%
Tía	15	6%
Supermaxi	91	36%
Santa María	23	9%
Magda Supermercados	5	2%
Megamaxi	23	9%
Tienda de barrio	36	14%
Visita a Cayambe	46	18%
TOTAL	254	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Gráfico N° 36: Lugar de adquisición



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Análisis: En su mayoría los consumidores de lácteos adquieren los productos Dulac's en el Supermaxi y visita a Cayambe con un 36% y un 18% respectivamente.

11. ¿Por qué consume productos Dulac's?

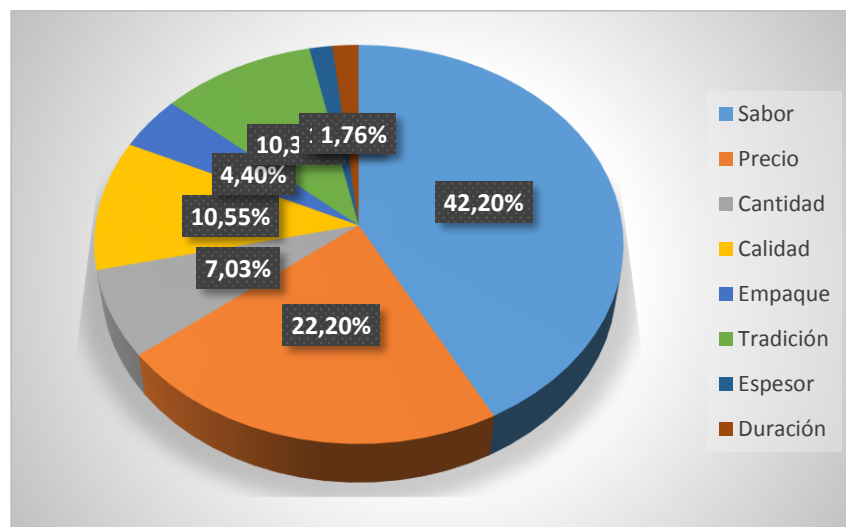
Cuadro N° 24: Razón de consumo

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Sabor	192	42%
Precio	101	22%
Cantidad	32	7%
Calidad	48	11%
Empaque	20	4%
Tradición	47	10%
Espesor	7	2%
Duración	8	2%
TOTAL	455	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Gráfico N° 37: Razón de consumo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Análisis: El factor determinante al momento de que los encuestados prefieran los productos Dulac's es el sabor ya que cuenta con el 42% y el 22% se inclina por el precio.

12. ¿Qué factores cree que la empresa debe considerar mejorar?

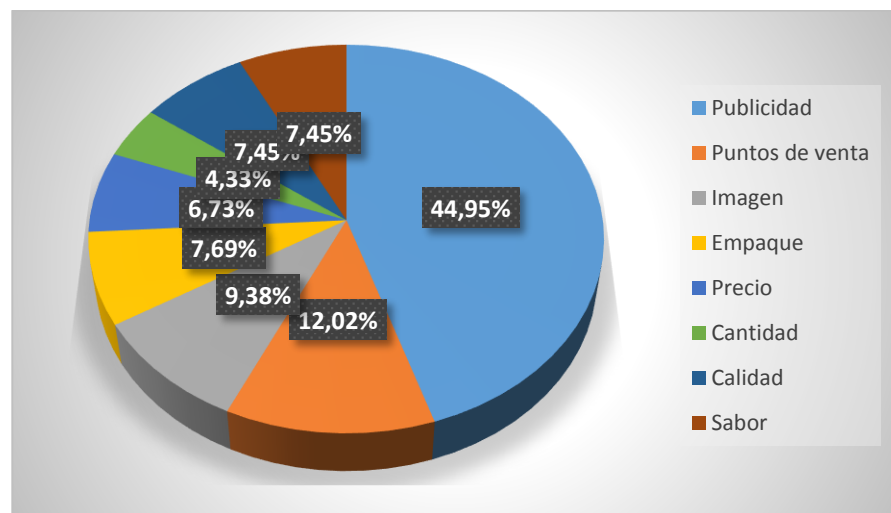
Cuadro N° 25: Factores a mejorar

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Publicidad	187	45%
Puntos de venta	50	12%
Imagen	39	9%
Empaque	32	8%
Precio	28	7%
Cantidad	18	4%
Calidad	31	7%
Sabor	31	7%
TOTAL	416	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Gráfico N° 38: Factores a mejorar



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Análisis: Los encuestados opinan que el factor que la empresa debe mejorar es la publicidad con un 44%, seguido de sus puntos de venta con el 12%,

13. ¿Considera usted que la marca tiene variedad en sus productos?

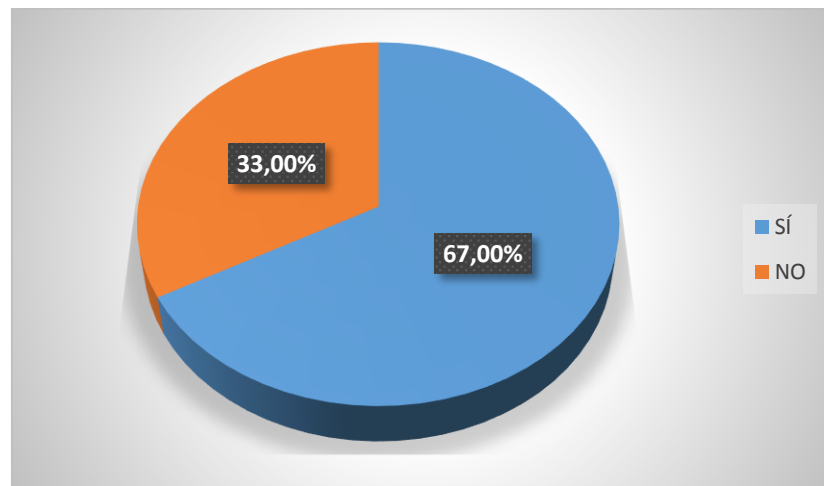
Cuadro N° 26: Existe variedad de productos

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
SÍ	131	67%
NO	65	33%
TOTAL	196	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Gráfico N° 39: Existe variedad de productos



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Análisis: El 67% de las personas encuestadas opina que la marca Dulac's si tiene una variedad en sus productos, y tan solo el 33% opina que no.

14. ¿Mediante qué medios conocería usted la marca?

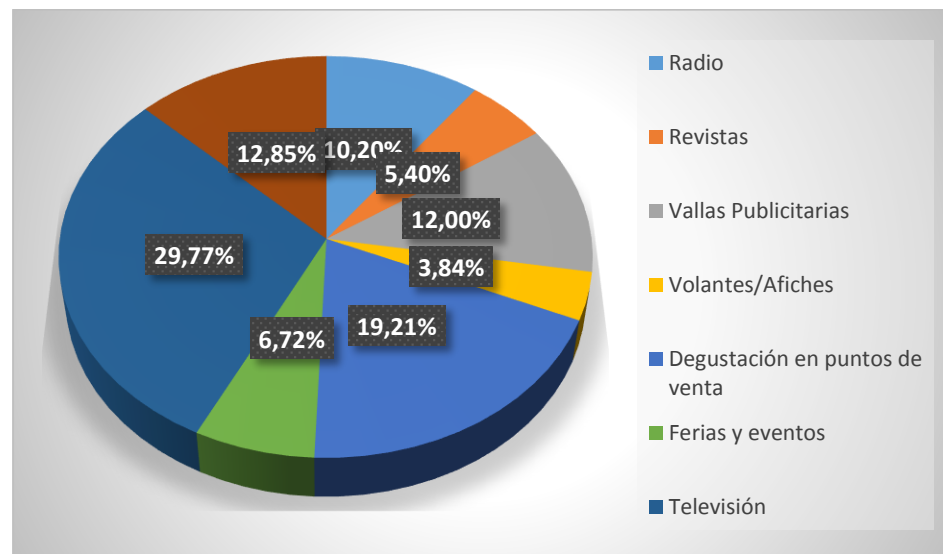
Cuadro N° 27: Medios de conocimiento

OPCIONES	ENCUESTADOS	%
Radio	85	10%
Revistas	45	5%
Vallas Publicitarias	100	12%
Volantes/Afiches	32	4%
Degustación en puntos de venta	160	19%
Ferias y eventos	56	7%
Televisión	248	30%
Internet	107	13%
TOTAL	833	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Gráfico N° 40: Medios de conocimiento



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Análisis: El 29% piensan que el medio de publicidad más apto para la empresa es la televisión, el 19% opina que la degustación en puntos de venta.

- Entrevistas

Con el fin de obtener mayor información relevante para el desarrollo de la investigación se realizó la aplicación de una entrevista al Ing. Paúl Estrada – Presidente de la Asociación de Tiendas y Micromercados de Quito (ASOMTYM).

A continuación se muestra las preguntas guía para el desarrollo de esta actividad:

Cuadro N° 28: Guía entrevista

PERCEPCIÓN DEL SECTOR	PERCEPCIÓN DEL NIVEL COMPETITIVO
¿Cómo cataloga el desarrollo del sector lácteo en el país?	¿Cómo cataloga la rivalidad entre competidores del sector lácteo en el país?
¿Qué factores inciden en el desempeño del sector lácteo del país?	¿Cree que existen barreras para la entrada de nuevos productos al sector?
¿Cuáles son las ventajas y desventajas del sector lácteo del país?	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

- Conclusiones de la entrevista

Una vez realizadas las entrevistas, se pudo obtener los siguientes datos relevantes para la determinación y ejecución de la propuesta:

- El crecimiento económico del país durante el último gobierno de turno, ha beneficiado a diversos sectores económicos, quienes vienen mostrando mejores niveles de desempeño. El sector lácteo no ha sido la excepción, por cuanto no solo que se han diversificado los productos, sino que también se ha llegado a otros mercados.
- Para lograr un mayor grado de aceptación, las empresas del sector lácteas deben enfatizar en la calidad de sus productos, esto es posible con procesos de producción eficientes que cumplan estándares internacionales de calidad, y que se refuerzan con el despliegue de estrategias de marketing para posicionarse adecuadamente en el mercado.
- Existe una buena oportunidad de negocio que surge del adecuado crecimiento y desarrollo del sector, que gracias a la puesta en marcha de proyectos de enorme importancia está coadyuvando a que el resto de industrias afines también crezcan.
- Este tipo de servicios no son de tipo estacionario, puesto que el nivel de demanda incrementa independiente de cualquier época del año.
- De manera general, se puede mencionar que el precio de venta de los productos, mantienen relación con la calidad ofrecida por los

mismos. Sin embargo, pueden haber productos con precios diferenciados, por el hecho mismo de una mayor calidad.

- La mayor parte de las empresas del sector, enfatizan en promocionar sus productos, preferentemente en medios escritos y a través del uso de tecnologías de la información.

4 PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA INPROLAC S.A.

4.1 OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MARKETING

De acuerdo con la estrategia seleccionada para el presente proyecto, el objetivo estratégico general de marketing, es:

Desarrollar un plan de marketing y su financiamiento mediante un análisis interno y externo, que permita identificar sus fortalezas y debilidades para luego desarrollar las estrategias necesarias a fin de incrementar la demanda en la ciudad de Quito de productos de la empresa INPROLAC S.A.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer los aspectos básicos que conceptualicen el plan de marketing como un mecanismo para la gestión comercial de la empresa.
- Realizar un estudio de la situación actual de la empresa y de la competencia para medir los niveles de riesgo y campo de oportunidades.
- Analizar su cartera de clientes para determinar los clientes potenciales.

- Elaborar el plan de marketing operativo, para determinar actividades, tiempos y responsables.
- Establecer el presupuesto necesario para la asignación de los recursos, y de igual manera establecer los mecanismos de control apropiados para garantizar la eficacia del plan de marketing.

4.3 ENFOQUE DE MERCADO

La estrategia general a desarrollar es la **estrategia de mercados en crecimiento**, esto debido a la información recabada en el capítulo dos, considerando las matrices de impacto, cuyo resultado recomienda conseguir una participación en el mercado ampliando sus ventas más rápido que la tasa de crecimiento general del mercado.

Inprolac S.A., en el mercado de lácteos, se encuentra en la mente de los potenciales consumidores, puesto que tal como se muestra en el estudio de mercado un porcentaje superior al 50%, a escuchado de la marca Dulac's, manejada por la empresa, sin embargo, el posicionamiento de sus productos no es el más adecuado manteniéndose en la etapa de crecimiento, con el propósito de lograr una mejor participación y alcanzar una etapa más en su ciclo de vida es importante considerar una estrategia de crecimiento intensivo como es la **estrategia de penetración**, acaparando clientes de la competencia, ofreciendo un producto a un precio adecuado y realizando actividades de publicidad y promoción de ventas que permitan generar las utilidades esperadas por la empresa, alcanzando una mejor participación en el mercado. (Ediciones Díaz de Santos, 2006, págs. 103-104)

Las tácticas propuestas para llevar a cabo dicha estrategia de penetración de mercados estarán ligadas a las estrategias de promoción las cuales se exponen de manera detallada más adelante. Justamente, con la estrategia planteada se busca alcanzar el crecimiento en el mercado de los productos lácteos que realiza la empresa, es decir conseguir un aumento en la demanda en la ciudad de Quito.

4.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING

4.4.1 Concepto de marketing mix

Posteriormente a la presentación de los datos obtenidos en la investigación de mercados, se procede a la realización de la propuesta del Plan de Marketing, basado en la aplicación de acciones estratégicas, con las cuales la empresa Inprolac S.A. afrontara las falencias de la gestión de Marketing.

Según Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro Fundamento de Marketing la mezcla de mercadotecnia define como el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. (Philip Kotler y Gary Armstrong,, 2008)

El Marketing Mix es una herramienta que los mercadólogos utilizan para alcanzar metas a través de la combinación de elementos o mezcla (mix). Los elementos controlables por la empresa forman el marketing total o marketing mix: producto (product), precio (price), promoción (promotion) y distribución

(placement) que componen lo que también se conoce con el nombre de las cuatro P del marketing. Estas variables pueden ser combinadas de distintas formas, según el caso concreto, y por eso se emplea el término mix, “mezcla” en inglés (McDaniel, 2008)

4.4.2 Importancia

El conocimiento de una buena mezcla de marketing permite que la empresa pueda actuar de forma planificada y coherente para satisfacer las necesidades del consumidor y conseguir un beneficio mutuo.

4.4.3 Componentes

- **Producto:** La empresa conseguirá sus objetivos de ventas en la medida que su producto se adapte a las necesidades del consumidor. Se debe definir, por tanto, las características que este producto ha de reunir para atender al mercado o al segmento de mercado al que va dirigido
- **Precio:** Se debe fijar por encima del coste total medio para obtener beneficios, sin embargo, existen limitaciones derivadas del entorno competitivo en que se encuentra la empresa y de la actitud del consumidor.
- **Promoción o comunicación:** para que un producto sea adquirido se debe diseñar actividades de publicidad y relaciones públicas para darlo a conocer y orientar al consumidor para que lo compre.

- **Plaza:** es necesario hacer llegar el producto al sitio y en el momento adecuado. Esto implica determinar los medios de transporte y los canales de distribución más idóneos. (Stanton, 2009)

4.4.3.1 Líneas de acción

Se ha planteado objetivos para cada segmento de mercado, a los que la empresa deberá dirigir sus esfuerzos, de tal manera se presenta:

- Objetivos Segmento I (20 a 35 años):
 - Incrementar las ventas en un 2% de los clientes, constituidos por pequeños locales y tiendas de barrio, a través, de la entrega de incentivos promocionales.
 - Mantener el precio por debajo del competidor objetivo, durante el año 2015, factor considerado muy importante al momento de adquirir el producto, para mantener la fidelidad del cliente actual y lograr un incremento de las ventas en un 2%.
- Objetivos Segmento II (35 a 50 años):
 - Incrementar los pedidos de las cadenas de supermercados, en un 2%, cumpliendo con los requerimientos del consumidor final, mediante la promoción en los principales puntos de venta.

- Rediseñar la presentación del producto, para el 2015, presentando un nuevo slogan y envases, para aportar al crecimiento de las ventas de Inprolac S.A. del 2%.

- Objetivos Segmento III (50 a 65 años):
 - Realizar publicidad mediante vallas publicitarias, en las principales calles de la ciudad, para aportar al crecimiento de las ventas del 2%.

 - Incentivar la compra del producto a través de publicidad en radio y televisión esto contribuirá al incremento de ventas.

Cuadro N° 29: Objetivo, estrategia y acciones de marketing

ESTRATEGIA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS	SEGMENTOS	PROYECTOS	MARKETING MIX			
					PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
CRECIMIENTO DE PARTICIPACIÓN	Incrementar las ventas de productos lácteos, capturando compras repetitivas de los clientes actuales y llegar al cliente de otros competidores objetivos, ofreciendo un producto de calidad a menor precio, por la experiencia y poder de negociación con los proveedores, que dispone Inprolac S.A., utilizando herramientas de publicidad y promoción en ventas.	Incrementar las ventas en un 2% de los clientes, constituidos por pequeños locales y tiendas de barrio, a través, de la entrega de incentivos promocionales.	20-35 AÑOS	Distribución			X	
		Mantener el precio por debajo del competidor objetivo, durante el año 2015, factor considerado muy importante al momento de adquirir el producto, para mantener la fidelidad del cliente actual y lograr un incremento de las ventas en un 2%.		Precio menor		X		
		Incrementar los pedidos de las cadenas de supermercados, en un 2%, cumpliendo con los requerimientos del consumidor final, mediante degustaciones en los principales puntos de venta, el crecimiento considerado se toma en relación al crecimiento general que ha mostrado el segmento en los últimos años	35-55 AÑOS	Punto de venta				X
		Rediseñar la presentación del producto, para el 2015, presentando un nuevo slogan y empaques, para aportar al crecimiento de las ventas de Inprolac S.A. del 2%.		Marca tridimensional	X			
		Realizar publicidad mediante vallas publicitarias, en las principales calles de la ciudad, para aportar al crecimiento de las ventas del 2%.	55 a 65 AÑOS	Publicidad masiva				X
		Incentivar la compra del producto a través de publicidad en radio y televisión, esto contribuirá al incremento de ventas.		Publicidad directa				X

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Además, la Empresa Inprolac S.A se ve en la necesidad de enfocar sus esfuerzos en el uso de un CRM – Custom Relation Managment para contribuir a las estrategias planteadas.

Gráfico N° 41: Desempeño de la organización



Fuente: PORTER (2003, pág. 35)

Elaborado por: Stefany Vargas

Lo que interesa al aplicar la metodología CRM que los clientes queden totalmente satisfechos, por lo que deberá tener lógica entre lo que hace a la Empresa Inprolac S.A y como lo hace. Este sistema se fundamentara en 5 etapas:

- **Desempeño óptimo de la organización:** Realizar un estudio para determinar la coherencia entre lo que está haciendo la Empresa Inprolac S.A y como lo hace. El resultado será una radiografía de cada uno de los procesos de la cadena de suministros con sus fortalezas y debilidades.

- **Conocimiento del Cliente:** Generar propuestas de alto valor agregado, para que en común acuerdo con los clientes para ofrecer soluciones apegadas a la realidad de la Empresa INPROLAC S.A.
- **Ofertas de productos y servicios de la empresa Inprolac S.A:** En esta etapa se deberá crear escenarios y proyecciones que permitan conocer la situación de la empresa a futuro.
- **Interacciones con los clientes:** La correcta ejecución de soluciones factibles, para ello se hace uso de herramientas especializadas diseñadas para lograr los objetivos en el mínimo de tiempo.
- **Valor del cliente:** Seguimiento de los resultados a través de reuniones ejecutivas y operativas.

4.4.3.2 Producto

Se considera como producto a cualquier bien, servicio o idea que genera valor para el consumidor o usuario y sea capaz de satisfacer una necesidad o deseo. (Rodríguez, 2006)

Inprolac S.A. cuenta con una línea muy variada de productos lácteos, los mismos que se encuentran en el mercado en varias presentaciones, con las que la que empresa pretende llegar a los diferentes segmentos.

Gráfico N° 42: Productos lácteos Dulac's

Fuente: Inprolac S.A. (2014)

Elaborado por: Stefany Vargas

Se debe tomar en cuenta que Inprolac S.A., tiene reconocimiento nacional con muchos años de experiencia en el mercado, lo cual beneficia al producto, considerando como la marca una parte principal del mismo

El objetivo de rediseñar el producto, se enfoca al segmento II, que consta de personas de 30 a 44 años, que consideran que la presentación es uno de los factores que le motivan a adquirir lácteos, por lo cual se propone un nuevo slogan y presentación para los productos que ofrece Inprolac S.A..

El slogan de la marca muestra la preocupación de la empresa fabricante porque sus clientes consuman productos de calidad, lo que es un aspecto que atrae al mercado objetivo e incentiva el consumo de los diferentes productos, este es:

“TE HACE BIEN”

El logo de la marca Dulac's es el siguiente:

Gráfico N° 43: Logo Dulac's



Fuente: Inprolac S.A. (2014)

Elaborado por: Stefany Vargas

La acción estratégica a considerar para lograr un mejor posicionamiento en un mercado en crecimiento, es el rediseño de la presentación del producto, se propone los siguientes cambios:

Con el propósito de fomentar la compra de productos lácteos, que demuestren la pureza y sabor natural, principalmente dando a conocer que son realizados con leche pura de calidad, se propone:



Con lo referente a la presentación, el propósito es el llamar la atención del cliente y para incentivar la adquisición de los productos como el yogurt o

leche. Se considera importante proponer un nuevo diseño o marca tridimensional que busca dar una imagen nueva, para sustituir a las presentaciones actuales por un modelo que cumpla con las expectativas del cliente y la empresa.

Se ha seleccionado un envase, que muestra un diseño novedoso, está elaborado de material PEAD especial para este tipo de productos, la tapa de la botella es de tipo rosca. Este diseño se considera como una marca tridimensional que ayudará a posicionar el producto con un modelo novedoso, dirigido especialmente hacia los consumidores que consideran a la presentación como un factor importante al momento de elegir un producto de este tipo.

Los detalles se pueden observar de este proyecto se presentará más adelante el punto 4.4 (proyecto 3), mismo que hace referencia a los proyectos de marketing.

Gráfico N° 44: Envases propuestos (yogurt)



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Stefany Vargas

En cuanto al envase de los productos como queso y dulce de leche, se mantienen, puesto que el estilo con el que actualmente cuentan son los que manejan las empresas competidoras, y que son de mayor aceptación en el mercado.

En el caso de la leche el envase que se propone es un tetra pack, puesto que es aséptico y utiliza un procesamiento tecnológico tipo Ultra High Temperature (UHT), que básicamente permite que los alimentos sean envasados y almacenados fácilmente en condiciones de temperatura ambiente manteniéndolos sellados de oxígeno, luz y bacterias. Equipado además, con un tapón de rosca totalmente hermética, lo que favorece su traslado a zonas remotas, conserva la calidad de los productos por más tiempo y en general son de bajo costo.

Gráfico N° 45: Envase propuesto (leche)



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Stefany Vargas

4.4.3.3 Precio

Se lo define como, la expresión económica del intercambio que se manifiesta en dinero. Es una de las variables más importantes, porque es el único elemento del marketing que provee de ingresos por ventas y además porque influye en la demanda, determina la rentabilidad de la empresa y ayuda la posicionamiento de la marca. (Rivera, 2007, pág. 68)

Inprolac S.A., ofrece productos con los más altos estándares de calidad, lo que caracteriza a sus productos es la elaboración de los mismos con leche pura, no utiliza leche en polvo o similares, ventaja que permite estar en la mayoría de hogares en la ciudad y el país. Los precios de sus productos son considerados como los mejores del mercado, de manera que el consumidor pueda satisfacer sus necesidades con un buen producto y a un precio accesible.

Los productos lácteos que oferta la empresa poseen el precio más bajo en relación al que la competencia ofrece en el mercado, en sus presentaciones en sus diferentes presentaciones.

Cuadro N° 30: Precios de productos lácteos

PRESENTACIÓN	DULAC'S	ALPINA	PURA CREMA
Yogurt (200g)	0,55	0,62	0,59
Queso (500g)	2,40	3,25	3,18
Dulce de leche (250g)	2,23	2,49	2,62
Leche	0,75	0,78	0,80

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

El objetivo es satisfacer principalmente al consumidor, manteniendo la estrategia establecida por Inporlac S.A., de penetración, ofreciendo precios menores a los que ofrece la competencia, misma que se optará por un lapso a mediano plazo, con el propósito de mantener una de las características principales de los productos, como es un precio menor al resto, cumpliendo con el objetivo planteado.

Además la estrategia favorece a todos los segmentos, ya que el precio es un factor susceptible ante el público, mientras menor es el precio mayor es la aceptación del cliente. El proyecto 2 correspondiente al precio se puede observar en los siguientes puntos.

4.4.3.4 Promoción

Las estrategias de promoción se utilizarán para cumplir los objetivos de los segmentos analizados, esta se realizará por medio de una promoción en el punto de venta y canales de distribución como tiendas, cadenas de supermercados, a través, de herramientas que permitan el incremento de las ventas de productos lácteos Dulac's. En los siguientes puntos se detallan las herramientas a ser utilizadas.

Gráfico N° 46: Elementos De La Mezcla Promocional

Fuente: PORTER, Michael, "Ventaja Competitiva de las Naciones"

Elaborado por: Stefany Vargas

A continuación, se detallan las principales herramientas de la mezcla de promoción junto a una breve explicación.

Cuadro N° 31: Herramientas de la Mezcla de Promoción

Herramienta	Explicación
1. Publicidad	Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado (Philip Kotler y Gary Armstrong,, 2008)
2. Venta Personal	Forma de venta en la que existe una relación directa entre comprador y vendedor. Es una herramienta efectiva para crear preferencias, convicciones y acciones en los compradores (Juliano, 1999)
3. Promoción de Ventas	Consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio (Juliano, 1999)
4. Relaciones Públicas	Consiste en cultivar buenas relaciones con los públicos diversos (accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, etc.) de una empresa u organización
5. Marketing Directo	Consiste en establecer una comunicación directa con los consumidores individuales, cultivando relaciones directas con ellos mediante el uso del teléfono, el fax, correo electrónico, entre otros, con el fin de obtener una respuesta inmediata
6. Merchandising	Es el conjunto de técnicas destinadas a gestionar el punto de venta para conseguir la rotación de determinados productos

Fuente: PORTER, Michael, "Ventaja Competitiva de las Naciones", 2012

Elaboración: La Autora

- Promoción en punto de venta

Se prevé colocar un stand con material promocional del producto en los puntos principales de venta, correspondientes a cadenas como Supermaxi, Mi Comisariato, Tía, Santa María y Magda, consiste en tres banners roll-up, de medidas 0.80 x 2.00 m., en el cual se resaltarán la imagen de los productos lácteos Dulac's y su nueva presentación, una mesa de degustación que concuerde con la cromática de la identificación del producto, así mismo dos impulsadoras uniformadas de acuerdo a todo el material promocional quienes se encargarán de ofrecer muestras gratis al público.

Otra estrategia importante es tapas premiadas y canjear tapas por obsequios:

- **Tapas Premiadas.-** Consistirá en encontrar en el interior de las tapas premios instantáneos como vasos, gorras, esferos, reloj de pared con el logo de la marca.
- **Canjear tapas por obsequios.-** Se basará en que el cliente deberá reunir 3 tapas o empaque de un mismo producto más un valor adicional de 1.00 dólar y podrán ser canjeados por diferentes regalos como implementos de cocina (recipientes, vajillas)

Las actividades realizadas con el objetivo establecido para el segmento II, que adquiere el producto generalmente en cadenas de supermercados, con lo cual se podrá dar a conocer en mayor forma el producto fomentando las ventas del mismo, incrementando los pedidos de los clientes.

- **Publicidad**

Los medios, actividades o canales que se utilizaran en la publicidad se dividirán en ATL o "Above the line" y BTL o "Below the line".

- **ATL o "Above the line":** El “medio ATL” en los que se invertirá será la televisión y la radio debido a que estos medios captan mayor atención según datos obtenidos por los encuestados.
- **Anuncios en televisión:** Publicidad realizada a través de cadenas de televisión, bien a través de spots, patrocinios, microespacios temáticos. Sólo será utilizable para productos de amplio consumo. Se introducirá también el patrocinio de programas o recomendación de presentadores (placement) en el canal Teleamazonas. Es un medio caro y de gran impacto pero sin lugar a dudas esta estrategia será la más poderosa.
- **Anuncios en radio:** Desplazada en relevancia a la televisión, mantiene un público que por necesidades concretas o

preferencias subjetivas escuchan el medio fielmente. Se ha visto que la radio es altamente dirigida y barata. Aunque puede no ser un medio principal para las empresas, si tiene una capacidad de recordación y consolidación

- **BTL o "Below the line":** Esta estrategia se refiere a la publicidad que se utilizará en exteriores, la empresa utilizará vallas publicitarias y banner roll up. En lo que respecta a las vallas publicitarias, serán colocadas en tres lugares específicos donde haya más circulación vehicular y se los distribuirá en los sectores norte como la Av. Naciones Unidas, sur en la Av. Maldonado, y “El Triángulo” valles.

Gráfico N° 47: Anuncios publicitarios centros comerciales



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Stefany Vargas

Otro de los lugares que se aprovechará para colocar las vallas serán las paradas de buses, es decir, debido a la cantidad de personas que utilizan éste medio de transporte, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfico N° 48: Anuncios publicitarios en parada de buses



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Stefany Vargas

- Relaciones públicas

Dentro de las estrategias de relaciones públicas que se propone, se auspiciarán eventos en escuelas y colegios sobre temas relacionados a la nutrición y alimentación saludable de los estudiantes, haciendo referencia de los beneficios otorgados por el consumo de productos lácteos dentro de su alimentación.

Siendo esta una estrategia que servirá para llegar indirectamente a algunos miembros de la familia y así tratar de que se interesen por la marca y de esta manera influir en su decisión de compra.

- Marketing directo

Según Alet (2007): “El marketing directo es un sistema interactivo de comunicación que utiliza uno o más medios, dirigido a crear y explotar una relación directa entre Marketing directo e interactivo, con el cliente, ya sean clientes potenciales, canales de distribución u otras personas de interés, tratándoles como individuos y generando tanto respuestas medibles como transacciones en cualquier punto” (pág. 61)

- Ventajas del marketing directo

La aplicación del marketing directo como estrategia de promoción, para una empresa representa varias ventajas, lo que le ayudará a llegar de mejor manera al mercado objetivo, de tal manera se pueden mencionar entre las más importantes a:

- a) Público objetivo preciso.
- b) Crea clientes al mismo tiempo que vende.
- c) Permite una medición clara de los resultados de cada acción.

d) Crea y mantiene una base de datos.

e) Facilita el control de la estrategia comercial.

f) Se pueden realizar tácticas o estrategias sigilosas, sólo visibles por sus destinatarios.

- Estrategias de Marketing Directo

En el caso de la empresa Inprolac S.A se van a utilizar los siguientes medios para aplicar el marketing directo:

- Facebook
- Página Web

Facebook: es el nuevo boca a boca que construye relaciones impactantes. Aquí se maneja estrategias como reconocimiento de la marca, incrementar tráfico y ventas, ampliar recomendaciones.

Gráfico N° 49: Página de facebook

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Página Web: Esta es una opción que cada vez tiene más acogida por las empresas, puesto que les permite difundir y promocionar sus productos de una forma ágil y a costos poco elevados, esto se debe a que el internet es un medio interactivo en la que las características de determinados productos pueden darse a conocer de forma extensa, teniendo en cuenta que la marca Dulac's ya cuenta con una página web, se ve necesario modificarla de manera general, ya que esta no tiene los atractivos necesarios.

Una de las principales características con la que constara la página será la utilización de colores. Así mismo se incluirá links como: cocina, marcas, productos, RRHH, noticias, entre otros.

- Merchandising

- Supermercados

Las estrategias que la empresa piensa establecer para que su producto sea comercializado en un supermercado son:

- La empresa Inprolac S.A negociara el espacio establecido para su marca Dulac's con el objetivo de obtener más espacio en las perchas de los supermercados.
 - En cuanto a la ubicación del producto en las perchas, estará situado a un nivel medio-inferior es decir a nivel de las manos de los consumidores, puesto que cuanto más cerca este de los ojos y sea más accesible, mejor para la venta.
 - Se colocara un stand de degustación cerca de las perchas de lácteos convirtiendo esta zona fría en un punto caliente. Adicionalmente se contratara impulsadoras para este fin.

- Tienda de barrio

En el caso de las tiendas de barrio, la empresa espera aplicar las siguientes estrategias con el fin de afianzar la presencia del producto en el mercado, lo que le permitirá incrementar sus ventas en al menos un 2%.

- La empresa llegará con su producto de la marca Dulac's a la mayor de lugares dentro de la ciudad de Quito, para lo cual será necesario implementar estrategias que incentiven al vendedor a expender su producto brindándoles beneficios como descuentos, obsequios entre otros.

- Según la investigación de mercados una forma de llegar al consumidor final es teniendo la facilidad de encontrar todos los productos en un solo lugar, por ello la empresa negociara con los dueños de las tiendas de barrio y se les ofrecerá un congelador con identificativos de la marca Dulac's, de esta forma no solo incentivara a la compra del consumidor final sino también motivar al dueño a vender más productos de la marca en mención. Cabe señalar que solo se les entregará congeladores a los tenderos que superen las ventas propuestas por la empresa. Cada equipo será constantemente revisado para verificar su correcto funcionamiento, cuidado por parte de los dueños de la tienda y la venta exclusiva de productos Dulac's.

Gráfico N° 50: Publicidad en tienda de barrio

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Stefany Vargas

4.4.3.5 Distribución

Inprolac S.A., no utiliza canales de distribución directos, generalmente sus clientes son personas naturales u organizaciones que sirven de intermediarios antes de que el producto llegue al consumidor final, esto debido a que posee el portafolio más extenso de bebidas lácteas en el Ecuador.

Los principales intermediarios son clasificados en 4 categorías, que cubren en gran porcentaje la demanda ecuatoriana, cumpliendo con condiciones del cliente de adquirir productos de calidad en cantidad y precio.

Cuadro N° 32: Principales Clientes de TTSC.

CATEGORÍA	STATUS	CLIENTES
A	Cadenas	Supermaxi Mi comisariato Tía Santa María Magda
B	Mercado Abierto	Clientes pequeños, Tiendas

Fuente: Inprolac S.A. (2014)

Elaborado por: Stefany Vargas

El canal de distribución más utilizado para la comercialización de productos lácteos, es casi directo con un solo intermediario que son las tiendas con un porcentaje de participación aproximado del 17,15%. La siguiente tabla muestra los principales intermediarios:

Cuadro N° 33: Participación de canales de distribución

CLIENTE	%
Tiendas	17,15%
Locales con exclusividad	12,94%
Supermaxi	13,17%
Santa María	10,65%
Mi Comisariato	9,32%
Magda	8,95%
Tía	8,13%
Otros	19,69%
TOTAL	100,00%

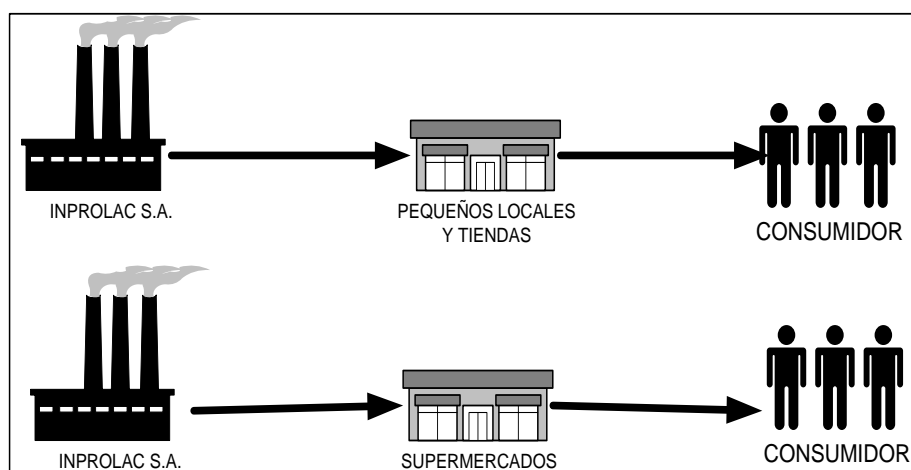
Fuente: Inprolac S.A. (2015)

Elaborado por: Stefany Vargas

Para lograr un incremento de las ventas de los productos que oferta la empresa, la acción de distribución a considerar es a través, de promociones

comerciales otorgadas principalmente al canal de distribución con mayor participación, considerados como los lugares donde habitualmente adquieren el producto los segmentos.

Gráfico N° 51: Canal de Distribución



Fuente: Inprolac S.A. (2015)

Elaborado por: Stefany Vargas

Con el propósito de incentivar un mayor pedido de producto, por ende incrementar las ventas, se establecen las siguientes estrategias:

- **Bonificaciones en producto:** Se entregará una unidad por la compra de 1 docena de producto, a esta promoción se la conoce como docena de trece. El período de duración de la promoción será hasta agotar stock, con el propósito de incentivar al intermediario a adquirir mayor volumen, se estima un total de 5.000 unidades mensuales, a razón de 60.000 anuales. Dirigido a tiendas y pequeños negocios, estas unidades se encontrarán divididas de la siguiente manera:

Cuadro N° 34: Distribución de unidades por bonificación

PRODUCTO	UNIDADES
Yogurt (200g)	1.000
Queso (500g)	1.000
Dulce de leche (250g)	1.000
Leche	2.000
TOTAL	5.000

Fuente: Inprolac S.A. (2015)

Elaborado por: Stefany Vargas

- **Descuentos especiales:** Durante el período de dos meses se ofrecerán un precio con un descuento especial, incentivando a un mayor volumen de pedidos.

4.5 PROYECTOS DE MARKETING

De acuerdo a lo planteado en la siguiente investigación, se han realizado 3 proyectos, en los cuales se resume las actividades a realizar para cumplir con los objetivos de la propuesta, de tal manera estos se presentan a continuación:

Cuadro N° 35: Proyecto 1 – plan de marketing propuesto

PROYECTO No. 1															
I. INFORMACIÓN GENERAL															
Empresa:	INPROLAC S.A.														
Programa:	Plaza														
Proyecto:	Promoción de ventas														
Responsable:	Gerencia de marketing														
II. OBJETIVOS															
Perspectiva estratégica:	Perspectiva cliente														
Objetivo estratégico de marketing:	Incrementar las ventas de productos lácteos, capturando compras repetitivas de los clientes actuales y llegar al cliente de otros competidores objetivos, ofreciendo un producto de calidad a menor precio, por la experiencia y poder de negociación con los proveedores, que dispone Inprolac S.A., utilizando herramientas de publicidad y promoción en ventas.														
Objetivo del proyecto:	Incrementar las ventas en un 2% de los clientes, constituidos por pequeños locales y tiendas de barrio, a través, de la entrega de incentivos promocionales.														
Meta:	Entregar bonificaciones en producto, tales como: docena de trece, para un lapso de un año considerando un stock mensual de 5.000 unidades.														
Descripción:	Identificación de participación del canal, entrega de incentivos, inducción a personal de distribución.														
III. PRESUPUESTO															
Presupuesto de costos aproximado:	4.560,00														
Presupuesto de ingresos aproximado:	24.293,15														
IV. CURSOS DE ACCIÓN															
ACTIVIDAD/TIEMPO	2015										2016				RESPONSABLE
	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M1	M2	M3	M4	
Reunión con Gerente General															Gerente de Marketing
Diseño de la propuesta															Gerente de Marketing
Aprobación de propuesta															Gerente General
Reunión con personal de distribución															Gerente de Marketing
Comunicación del proyecto propuesto															Gerente de Marketing
Información al cliente															Personal de distribución
Entrega del producto															Personal de distribución
Informes de ventas															Personal de distribución
Análisis de resultados															Gerente de Marketing
Fecha de inicio:	mar-15														
Fecha de terminación:	abr-16														
Indicadores:	% de incremento de volumen en pedidos, nivel de satisfacción del cliente.														
V. OBSERVACIONES	Se producirá mensualmente un lote de 5000 unidades, con un total de 60.000 unidades para las bonificaciones, los informes de ventas se realizaran en forma mensual.														

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Cuadro N° 36: Proyecto 2 – plan de marketing propuesto

PROYECTO No. 2															
I. INFORMACIÓN GENERAL															
Empresa:	INPROLAC S.A.														
Programa:	Promoción														
Proyecto:	Punto de venta														
Responsable:	Gerencia de marketing														
II. OBJETIVOS															
Perspectiva estratégica:	Perspectiva cliente														
Objetivo estratégico de marketing:	Incrementar las ventas de productos lácteos, capturando compras repetitivas de los clientes actuales y llegar al cliente de otros competidores objetivos, ofreciendo un producto de calidad a menor precio, por la experiencia y poder de negociación con los proveedores, que dispone Inprolac S.A., utilizando herramientas de publicidad y promoción en ventas.														
Objetivos del proyecto:	• Incrementar los pedidos de las cadenas de supermercados, en un 2% cumpliendo con los requerimientos del consumidor final, mediante la prom.en los principales puntos de venta. • Realizar publicidad mediante vallas publicitarias, en las principales calles de la ciudad, para aportar al crecimiento de las ventas del 2%. • Incentivar la compra del producto a través de publicidad en radio y televisión esto contribuirá al incremento de ventas.														
Meta:	Colocar un stand con material promocional y degustaciones del producto, en los puntos principales de Cadenas como Supermaxi y Mi Comisariato, así como: Tía, Santa María y Magda, además de la colocación de vallas publicitarias en las principales calles de la ciudad.														
Descripción:	Cotización de requerimientos (banners, impulsadoras, mesa de degustación, vallas publicitarias), contratación de impulsadoras por 2 meses a medio tiempo, colocación de stands diariamente durante 2 meses en diferentes supermercados de la ciudad, degustación del producto, colocación de vallas publicitarias														
III. PRESUPUESTO															
Presupuesto de costos aproximado: 19.015,00															
Presupuesto de ingresos aproximado: 80.013,23															
IV. CURSOS DE ACCIÓN															
ACTIVIDAD/TIEMPO	2015										2016				RESPONSABLE
	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M1	M2	M3	M4	
Diseño de la propuesta															Gerente de Marketing
Presentación de propuesta a Gerente General															Gerente de Marketing
Aprobación de la propuesta															Gerente General
Cotización de material publicitario															Asistente de marketing
Selección de empresa publicitaria															Gerente de Marketing
Contrato de impulsadoras.															Gerente de Marketing
Coordinación con departamento de producción.															Gerente de Marketing
Reunión con clientes de supermercados en la ciudad.															Gerente de Marketing
Coordinación de fechas para puesta en marcha.															Gerente de Marketing/clientes
Puesta en marcha.															Gerente de Marketing
Registro de pedidos															Personal de distribución
Análisis de resultados															Gerente de Marketing
Fecha de inicio:	mar-15														
Fecha de terminación:	abr-16														
Indicadores:	Ventas realizadas / ventas proyectadas, pedidos históricos / pedidos actuales.														
V. OBSERVACIONES															
Los registros de pedidos se revisan y analizan mensualmente finalizado el proyecto															

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Cuadro N° 37: Proyecto 3 – plan de marketing propuesto

PROYECTO No. 3															
I. INFORMACIÓN GENERAL															
Empresa:	INPROLAC S.A.														
Programa:	Producto														
Proyecto:	Marca tridimensional														
Responsable:	Gerencia de marketing														
II. OBJETIVOS															
Perspectiva estratégica:	Perspectiva cliente y de procesos														
Objetivo estratégico de marketing:	Incrementar las ventas de productos lácteos, capturando compras repetitivas de los clientes actuales y llegar al cliente de otros competidores objetivos, ofreciendo un producto de calidad a menor precio, por la experiencia y poder de negociación con los proveedores, que dispone Inprolac S.A., utilizando herramientas de publicidad y promoción en ventas.														
Objetivo del proyecto:	• Rediseñar la presentación del producto, para el 2015, presentando un nuevo slogan y envases, para aportar al crecimiento de las ventas de Inprolac S.A. del 2%.														
Meta:	Proponer alternativas de diseños para crear una marca tridimensional, que diferencie a los productos lácteos Dulac's de los que actualmente existen en el mercado.														
Descripción:	Selección del nuevo diseño, publicidad de la marca tridimensional por medios de: afiches, carteles para camiones de distribución, televisión (2 semanas) e internet (rediseño de la página web), analizar costos y resultados.														
III. PRESUPUESTO															
Presupuesto de costos aproximado: 14.599,00															
Presupuesto de ingresos aproximado: 19.299,27															
IV. CURSOS DE ACCIÓN															
ACTIVIDAD/TIEMPO	2015										2016				RESPONSABLE
	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M1	M2	M3	M4	
Presentación de propuesta a Gerencia General.															Gerente de Marketing
Aprobación de la propuesta.															Gerente General
Investigación de alternativas.															Investigación y desarrollo/Dpto. Marketing
Presentación de alternativas.															Gerente de Marketing
Selección de la mejor alternativa.															Gerente de Marketing
Prueba del diseño.															Investigación y desarrollo/Dpto. Marketing
Registro de resultados.															Investigación y desarrollo/Dpto. Marketing
Coordinación con línea de soplado.															Gerente de Producción
Reajuste de maquinarias.															Dpto. de Producción
Producción de lotes.															Dpto. de Producción
Promoción y Distribución.															Personal de distribución
Análisis de aceptación del nuevo diseño.															Gerente de Marketing
Análisis del impacto ambiental.															Gerente Control Ambiental
Fecha de inicio:	mar-15														
Fecha de terminación:	Indefinido														
Indicadores:	Nivel de satisfacción del cliente.														
V. OBSERVACIONES	Las actividades de producción, promoción y distribución se mantienen por tiempo indefinido.														

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

4.6 SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL PARA EL PLAN DE MARKETING

Tan importante como elaborar y ejecutar un plan de marketing es su constante control y evaluación. Sólo de esta forma se comprobara si es realmente efectivo y se están cumpliendo los objetivos proyectados. El control de un plan de marketing tiene varias finalidades, aunque básicamente supone un análisis objetivo y profundo de los resultados obtenidos por el esfuerzo de la empresa. Lo importante es estudiar cuáles han sido las principales virtudes, y seguir potenciándolas, así como identificar los errores y poder subsanarlos cuanto antes. De esta forma, su principal misión es garantizar el correcto cumplimiento del plan. (UNOCONTENIDOS , 2014)

Se ha de controlar constantemente la repercusión de las estrategias establecidas, pues estamos en un entorno de constantes cambios y todo evoluciona a una velocidad muy rápida. Por eso realizar un constante análisis del plan es determinante para el éxito de la empresa Inprolac S.A. En cuanto a los controles que se realizara sobre el plan de marketing, el gran conocido autor Kotler recomienda los siguientes tipos:

- Control de eficiencia
- Control del plan anual
- Control estratégico
- Control de rentabilidad (Philip Kotler & Kevin Lane Keller, 2006)

Cuadro N° 38: Evaluación y control para el plan de marketing

TIPO DE CONTROL	RESPONSABLES	PROPOSITOS DE CONTROL	ENFOQUES
Control del plan anual	Alta dirección Nivel medio de dirección	Examinar si se está alcanzando los resultados previstos a través del seguimiento del esfuerzo por parte de la empresa garantizando así los objetivos de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de ventas • Análisis de participación de mercado • Relación entre gastos y ventas • Análisis financiero
Control de rentabilidad	Controlador de marketing	Determinar si la empresa Inprolac S.A registra ganancias o pérdidas	Rentabilidad por: <ul style="list-style-type: none"> • Producto • Área • Cliente • Segmento • Canal comercial • Tamaño de pedido
Control de eficacia	Controlador de marketing	Evaluar y mejorar la eficacia del gasto y el impacto de los gastos de marketing	Eficacia por: <ul style="list-style-type: none"> • Fuerza de ventas • Publicidad • Promoción de ventas • Distribución
Control estratégico	Alta dirección Auditor de marketing	Determinar si la empresa va tras las mejores oportunidades con respecto a los mercados, productos y canales	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumento de valoración de la eficacia del marketing ANEXO 2 • Auditoria de marketing ANEXO 3 • Revisión del nivel de excelencia del marketing • Revisión de la responsabilidad ética y social de la empresa

Fuente: Kotler Philip, Dirección de Marketing

Elaborado por: Stefany Vargas

5 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA

5.1 PRESUPUESTO

El presupuesto de plan de marketing se desarrolla con un horizonte de 5 años, donde se propone desarrollar actividades que permitan posicionar los productos lácteos Dulac's de la empresa Inprolac S.A. A continuación se detalla cada uno de los presupuestos de los proyectos propuestos.

5.1.1 Presupuesto por proyecto

Proyecto 1

El proyecto consiste en entregar bonificaciones en producto al cliente, (pequeños locales y tiendas de barrio), la estrategia utilizada es la llamada docena de trece, incentivando a un mayor volumen de pedido de este canal.

El gasto está constituido por el costo de venta de las unidades a obsequiar, se propone entregar 5.000 unidades en forma mensual, a razón de 60.000 al año. Para la proyección del proyecto se tomó en consideración las siguientes premisas:

- La cantidad de unidades a obsequiar se incrementa de acuerdo al crecimiento normal de las ventas siendo del 2%.
- El costo de producción de cada uno de los productos de la línea es el siguiente:

Cuadro N° 39: Costo de producción por producto

BONIFICACIONES EN PRODUCTO			
PRODUCTO	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Yogurt (200g)	1.000	0,39	390,00
Queso (500g)	1.000	1,63	1.630,00
Dulce de leche (250g)	1.000	1,36	1.360,00
Leche	2.000	0,59	1.180,00
DOCENA DE TRECE	5.000		4.560,00

PRODUCTO	COSTO TOTAL
Yogurt (200g)	390,00
Queso (500g)	1.630,00
Dulce de leche (250g)	1.360,00
Leche	1.180,00

Fuente: Inprolac S.A. (2015)

Elaborado por: Stefany Vargas

- De igual manera los ingresos mantienen un crecimiento normal al mostrado por la empresa en los últimos años (2%).

Cuadro N° 40: Presupuesto del proyecto 1

PRESUPUESTO DE PROYECTO 1					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades	60.000	61.200	62.424	63.672	64.946
Gasto	4.560,00	4.651,20	4.744,22	4.839,11	4.935,89
Ingresos	24.293,15	24.779,01	25.274,59	25.780,08	26.295,69
UTILIDAD	19.733,15	20.127,81	20.530,37	20.940,98	21.359,80

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Proyecto 2

El proyecto consiste en colocar un stand con material promocional y degustaciones en los principales supermercados de la ciudad, incentivando la compra repetitiva al cliente actual y captando clientes de la competencia al ofrecer un producto de calidad a bajo precio, además de la colocación de vallas publicitarias, lo que genera que la marca de adhiera a la mente del consumidor final y por ende lo solicite en los diferentes puntos de venta.

Para establecer el presupuesto se tomó en consideración las siguientes premisas:

- El gasto de promoción en ventas incrementa de acuerdo al porcentaje de inflación presentado a diciembre del 2014.
- Los ingresos incrementan anualmente en un 2%.

Cuadro N° 41: Presupuesto del proyecto 2

PRESUPUESTO DE PROYECTO 2					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTO PROMOCIÓN DE VENTAS	19.015,00	19.806,02	20.629,95	21.488,16	22.382,07
Promoción en punto de venta:					
Banners Roll Up	150,00	156,24	162,74	169,51	176,56
Impulsadoras (2 x 2 meses; 1/2 tiempo)	400,00	416,64	433,97	452,03	470,83
Muestras de yogurt	39,00	40,62	42,31	44,07	45,91
Muestras de queso	163,00	169,78	176,84	184,20	191,86
Muestras de dulce de leche	136,00	141,66	147,55	153,69	160,08
Muestras de leche	59,00	61,45	64,01	66,67	69,45
Mesa de degustación de madera	130,00	135,41	141,04	146,91	153,02
Congeladores	4.668,00	4.862,19	5.064,46	5.275,14	5.494,58
Promoción tapas premiadas y canjeables					
Gorras	445,00	463,51	482,79	502,88	523,80
Esferos	130,00	135,41	141,04	146,91	153,02
Vasos	495,00	515,59	537,04	559,38	582,65
Reloj de pared	795,00	828,07	862,52	898,40	935,77
Contenedores de cocina	335,00	348,94	363,45	378,57	394,32
Vajillas	2.570,00	2.676,91	2.788,27	2.904,26	3.025,08
Publicidad en exteriores					
Diseño, impresión y colocación de vallas publicitarias	8.500,00	8.853,60	9.221,91	9.605,54	10.005,13
INGRESOS	99.028,23	101.008,79	103.028,97	105.089,55	107.191,34
UTILIDAD	80.013,23	81.202,77	82.399,01	83.601,38	84.809,27

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Stefany Vargas

Proyecto 3

El proyecto se denomina marca tridimensional, donde se propone ofrecer un nuevo diseño de los envases llamando la atención del cliente con ser novedoso y de calidad, motivando la compra repetitiva del producto del cliente actual y captando clientes nuevos. La proyección del propuesto se realizó en base a lo siguiente:

- El gasto de promoción del nuevo diseño se incrementa en un 3,67% de acuerdo al porcentaje de inflación presentado a diciembre del 2014.
- Los ingresos percibidos se incrementarán anualmente en un 2%.

Cuadro N° 42: Presupuesto del proyecto

PRESUPUESTO DE PROYECTO 3					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTO					
PROMOCIÓN	14.599,00	15.206,32	15.838,90	16.497,80	17.184,11
NUEVO DISEÑO					
Afiches	2.800,00	2.916,48	3.037,81	3.164,18	3.295,81
Carteles para camiones de distribución 2 x 1,5 metros	840,00	874,94	911,34	949,25	988,74
Internet (rediseño de página web)	974,00	1.014,52	1.056,72	1.100,68	1.146,47
Radio (meses)	985,00	1.025,98	1.068,66	1.113,11	1.159,42
Televisión (meses)	9.000,00	9.374,40	9.764,38	10.170,57	10.593,67
INGRESOS	33.898,27	34.576,23	35.267,76	35.973,11	36.692,58
UTILIDAD	19.299,27	19.369,92	19.428,86	19.475,31	19.508,47

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

5.2 SITUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA

5.2.1 Inversión

5.2.1.1 Inversión en activos fijos

Para la presente propuesta se pretende contratar dos asistentes de marketing que apoye a la gerencia para el desarrollo y la puesta en marcha del proyecto, para lo cual se requiere de equipos para que realicen sus actividades de manera oportuna. A continuación se detallan los activos fijos requeridos:

Cuadro N° 43: Inversión en activos fijos

INVERSIÓN ACTIVOS			
DETALLE	CANT.	V. UNIT.	V.TOTAL
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio	1	200,00	200,00
Silla tipo secretaria	1	65,00	65,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Computador de escritorio	1	675,00	675,00
EQUIPOS DE OFICINA			
Teléfono inalámbrico	1	35,00	35,00
TOTAL ACTIVOS	4	975,00	975,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

5.2.1.2 Inversión en capital de trabajo

Para la puesta en marcha de los proyecto se requiere de un rubro constituido como capital de trabajo para iniciar las actividades, que serán cubiertas posteriormente con los ingresos percibidos con el plan. El capital de trabajo ha sido calculado para un lapso de 3 meses de desfase, a continuación se detalla el rubro requerido:

Cuadro N° 44: Inversión en capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
DETALLE	C. ANUAL
Proyecto 1	4.560,00
Proyecto 2	19.015,00
Proyecto 3	14.599,00
TOTAL ANUAL	38.174,00
T. MENSUAL	3.181,17
MESES DE DESFASE	3
CAPITAL DE TRABAJO 3 MESES	9.543,50

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

La inversión por concepto de capital de trabajo para un lapso de tres meses asciende a **USD. 9.543,50.**

La siguiente tabla muestra la inversión total para la puesta en marcha del plan de marketing para el posicionamiento e incremento de la demanda de los productos lácteos de la línea Dulac's, rubro asciende a **USD. 10.518,50.**

Cuadro N° 45: Inversión de la propuesta

INVERSIÓN INICIAL	
DETALLE	TOTAL
ACTIVOS FIJOS	975,00
CAPITAL DE TRABAJO	9.543,50
TOTAL INVERSIÓN	10.518,50

DEPRECIACIONES				
ACTIVO	VALOR	VIDA ÚTIL	V. ANUAL	V. MENSUAL
Muebles y enseres	265,00	10,00	26,50	2,21
Equipos de computación	675,00	3,00	225,00	18,75
Equipos de oficina	35,00	10,00	3,50	0,29
TOTAL	975,00		255,00	21,25

VALOR RESIDUAL	
VALOR INICIAL a)	975,00
AÑO 1	255,00
AÑO 2	255,00
AÑO 3	255,00
AÑO 4	30,00
AÑO 5	30,00
TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL b)	825,00
TOTAL VALOR RESIDUAL a-b	150,00

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Muebles y enseres	26,50	26,50	26,50	26,50	26,50
Equipos de computación	225,00	225,00	225,00	-	-
Equipos de oficina	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
TOTAL	255,00	255,00	255,00	30,00	30,00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Stefany Vargas

5.2.2 Ingresos

Los ingresos ha sido estimado de acuerdo a cada proyecto propuesto en el plan de marketing para impulsar el posicionamiento y aumento de la demanda en la

ciudad de Quito, la proyección se la realiza con un período útil de 5 años, a continuación se observa un condensado de los ingresos percibidos por proyecto:

Cuadro N° 46: Ingresos proyectados de la propuesta

INGRESOS POR PROYECTO					
DETALLE	INGRESOS PROYECTADOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PROYECTO 1	24.293,15	24.779,01	25.274,59	25.780,08	26.295,69
PROYECTO 2	99.028,23	101.008,79	103.028,97	105.089,55	107.191,34
PROYECTO 3	33.898,27	34.576,23	35.267,76	35.973,11	36.692,58
TOTAL	157.219,64	160.364,04	163.571,32	166.842,74	170.179,60

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

5.2.3 Egresos

El costo ha sido estimado partiendo del ingreso obtenido, para determinar las unidades vendidas se considera el precio de mercado actual, el costo total se estimará con las unidades vendidas por el costo de producción unitario. A continuación se detalla lo mencionado:

Cuadro N° 47: Unidades en relación a los ingresos por producto

PRODUCTO	INGRESOS	PRECIO DE VENTA	UNIDADES
Yogurt (200g)	142.365,25	0,55	258.846
Queso (500g)	153.688,77	2,40	64.037
Dulce de leche (250g)	141.526,23	2,23	63.465
Leche	152.632,32	0,75	203.510

Fuente: Inprolac S.A

Elaborado por: Stefany Vargas

Cuadro N° 48: Costo de ventas

COSTO DE VENTAS			
PRODUCTOS	UNIDADES	PRECIO DE COSTO	COSTO DE VENTAS
Yogurt (200g)	258.846	0,39	100.949,94
Queso (500g)	64.037	1,63	104.380,31
Dulce de leche (250g)	63.465	1,36	86.312,40
Leche	203.510	0,59	120.070,90
TOTAL			411.713,55

Fuente: Inprolac S.A

Elaborado por: Stefany Vargas

Los gastos han sido proyectados para los siguientes 5 años. Los gastos alcanzan los siguientes rubros.

Cuadro N° 49: Gastos estimados de la propuesta

PROYECCIÓN DE GASTOS					
DETALLE	AÑO				
	1	2	3	4	5
Proyecto 1	4.560,00	4.727,35	4.900,85	5.080,71	5.267,17
Proyecto 2	19.015,00	19.712,85	20.436,31	21.186,32	21.963,86
Proyecto 3	14.599,00	15.134,78	15.690,23	16.266,06	16.863,03
Gastos Sueldos	5.606,65	5.960,65	5.960,65	5.960,65	5.960,65
Depreciaciones	255,00	255,00	30,00	30,00	30,00
TOTAL	44.035,65	45.790,64	47.018,04	48.523,74	50.084,71

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Cuadro N° 50: Gasto sueldos

ROL DE PAGOS AÑO 1										
CARGO	N	SUELDO	SUELDO TOTAL	APORTE IESS 11,15%	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	FR	VAC	COSTO MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO TOTAL
Asistente del departamento de marketing	1	354,00	354,00	39,47	29,50	29,50	0,00	14,75	467,22	5.606,65
TOTAL	1	354,00	354,00	39,47	29,50	29,50	0,00	14,75	467,22	5.606,65

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Cuadro N° 51: Gasto depreciación activos fijos

ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Muebles y enseres	26,50	26,50	26,50	26,50	26,50
Equipos de computación	225,00	225,00	225,00	-	-
Equipos de oficina	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
TOTAL	255,00	255,00	255,00	30,00	30,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

Los egresos hacen referencia a la puesta en marcha del plan de marketing para el posicionamiento de los productos lácteos Dulac's.

5.2.4 Balance de resultados

Cuadro N° 52: Estado de resultados del proyecto

ESTADO DE RESULTADOS DEL PROYECTO					
DETALLE	1	2	3	4	5
Ventas	157.219,64	160.364,04	163.571,32	166.842,74	170.179,60
(-)Costo de ventas	106.050,35	108.171,36	110.334,78	112.541,48	114.792,31
Utilidad bruta	51.169,29	52.192,68	53.236,53	54.301,26	55.387,29
GASTOS					
Proyecto 1	4.560,00	4.727,35	4.900,85	5.080,71	5.267,17
Proyecto 2	19.015,00	19.712,85	20.436,31	21.186,32	21.963,86
Proyecto 3	14.599,00	15.134,78	15.690,23	16.266,06	16.863,03
Gastos Sueldos	5.606,65	5.960,65	5.960,65	5.960,65	5.960,65
Depreciación	255,00	255,00	30,00	30,00	30,00
UAI	7.133,64	6.402,04	6.218,49	5.777,52	5.302,58
Intereses	-	-	-	-	-
UAPI	7.133,64	6.402,04	6.218,49	5.777,52	5.302,58
(-)Participación laboral 15%	1.070,05	960,31	932,77	866,63	795,39
Utilidad antes de Imp. Renta	6.063,60	5.441,74	5.285,72	4.910,89	4.507,19
(-)Impuesto a la Renta 22%	1.333,99	1.197,18	1.162,86	1.080,40	991,58
UTILIDAD NETA	4.729,60	4.244,55	4.122,86	3.830,50	3.515,61

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

5.2.5 Flujo de caja

Cuadro N° 53: Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
RUBRO	AÑOS					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS						
Ingresos por ventas		157.219,64	160.364,04	163.571,32	166.842,74	170.179,60
COSTOS						
Costo de Ventas		106.050,35	108.171,36	110.334,78	112.541,48	114.792,31
GASTOS						
Gastos generales		43.780,65	45.535,64	46.988,04	48.493,74	50.054,71
Depreciación		255,00	255,00	30,00	30,00	30,00
Total Costos y Gastos		150.086,00	153.961,99	157.352,82	161.065,22	164.877,02
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)		7.133,64	6.402,04	6.218,49	5.777,52	5.302,58
Intereses		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		7.133,64	6.402,04	6.218,49	5.777,52	5.302,58
Participación trabajadores (15%)		1.070,05	960,31	932,77	866,63	795,39
UTILIDAD ANTES DE IR		6.063,60	5.441,74	5.285,72	4.910,89	4.507,19
Impuesto a la renta (22%)		1.333,99	1.197,18	1.162,86	1.080,40	991,58
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)		4.729,60	4.244,55	4.122,86	3.830,50	3.515,61
Depreciación equipo nuevo		255,00	255,00	30,00	30,00	30,00
Inversión fija	-975,00					
Capital de trabajo	-9.543,50					
Recup. Capital de Trabajo						9.543,50
Valor Residual						150,00
FLUJO DE CAJA LIBRE	-10.518,50	4.984,60	4.499,55	4.152,86	3.860,50	3.545,61

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

5.2.6 Análisis de factibilidad

El análisis de factibilidad permitirá evaluar qué tan rentable es el negocio y si se obtendrá la utilidad esperada por el emprendedor, la fuente que permitirá realizar este análisis es el flujo de caja. Para lograr el propósito se considera los siguientes métodos de evaluación:

- Valor Actual Neto
- Tasa Interna de Retorno
- Relación Beneficio / Costo
- Período de recuperación

5.2.6.1 Costo de oportunidad

Según Córdova (2006) el Costo de oportunidad se define como el valor de la mejor alternativa dejada de lado al optar por la que se emprende.

A continuación se muestra la fórmula para el cálculo o costo de oportunidad o tasa de descuento:

$K'o = \text{costo de los recursos propios} + \text{costo de los recursos ajenos} + \text{TLR} + \text{inflación}$

$K'o = \text{Tasa Pasiva} * (\% \text{ recursos propios}) + (\text{tasa activa} * (1 - t) * (\% \text{ recursos ajenos})) + \text{TLR} + \text{inflación}$
--

Cuadro N° 54: Requerimiento para cálculo de costo de oportunidad

COSTO DE OPORTUNIDAD	
FACTOR	PORCENTAJE
Tasa pasiva	5,22%
Tasa activa	9,45%
Recursos ajenos	0%
Recursos propios	100,00%
t=tasa impositiva vigente	33,70%
Inflación	3,67%
Riesgo país (TLR)	5,69%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2015)

Elaborado por: Stefany Vargas

$$K'o = (5,22\% * (100\%)) + (9,45\% * (0\% - 33,70\%) * 0\%) + 5,69\% + 3,67\%$$

$$K'o = 14,58\%$$

5.2.6.2 Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto se lo definirá a través de la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_o + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Dónde:

I_o =Inversión inicial.

FNE = Flujo neto de efectivo anual.

i = costo de oportunidad del plan.

Cuadro N° 55: Valor actual neto (VAN)

VALOR ACTUAL NETO			
AÑOS	FLUJO NETO	(1+ i) ⁿ	FLUJO NETO ACTUALIZADO
0	-10.518,50	1	-10.518,50
1	4.984,60	1,1458	4.350,33
2	4.499,55	1,31285764	3.427,30
3	4.152,86	1,504272284	2.760,71
4	3.860,50	1,723595183	2.239,79
5	3.545,61	1,974895361	1.795,34
TOTAL			14.573,47

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

$$VAN = -10.518,50 + \frac{4.350,33}{(1 + 0,1458)^1} + \frac{3.427,30}{(1 + 0,1458)^2} + \frac{2.760,71}{(1 + 0,1458)^3} + \frac{2.239,79}{(1 + 0,1458)^4} + \frac{1.795,34}{(1 + 0,1458)^5}$$

$$VAN = -10.518,50 + 14.573,47$$

$$VAN = 4.054,97 \text{ dólares.}$$

El VAN que se percibiría con la puesta en marcha del plan de marketing para el posicionamiento de los productos lácteos Dulac's es de **USD. 4.54,97**, siendo éste un valor positivo, por la cual se concluye que es factible su aplicación.

5.2.6.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno es una herramienta o medida usada como indicador al cuantificar la eficiencia de una inversión determinada. Es la tasa de interés con la cual el valor actual neto es igual a cero.

Cuadro N° 56: Tasa interna de retorno (TIR)

TASA INTERNA DE RETORNO	
AÑOS	FLUJO NETO
0	-10.518,50
1	4.984,60
2	4.499,55
3	4.152,86
4	3.860,50
5	3.545,61
TIR	30,92%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

La TIR que iguala los flujos netos a cero, es 30,92%, la misma que está por encima del costo de oportunidad establecido en 14,58%, razón por la cual la propuesta de poner en marcha del plan de marketing, es viable desde la perspectiva financiera.

5.2.6.4 Relación Beneficio/Costo

“La razón beneficio costo compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos incluida la inversión”. (Horne & Wachowicz, 2002, pág. 340)

Este indicador permite conocer el beneficio que presentará la propuesta, tomando en cuenta la inversión realizada. La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$R \frac{b}{c} = \sum_{i=1}^n \frac{\frac{FNE}{(1+i)^n}}{I_0}$$

Siendo:

I_0 = Inversión Inicial= 10.518,50

Cuadro N° 57: Cálculo relación beneficio/costo

RELACIÓN BENEFICIO COSTO	
AÑO	FLUJO NETO ACTUALIZADO
1	4.350,33
2	3.427,30
3	2.760,71
4	2.239,79
5	1.795,34
SUMA	14.573,47

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

$$R \frac{b}{c} = \frac{14.573,47}{10.518,50}$$

$$R \frac{b}{c} = 1,38$$

La relación beneficio costo es de 1,38 USD, esto indica que por cada dólar de inversión asignada para la puesta en marcha del plan de marketing rendirá 0,38 centavos adicionales.

5.2.6.5 Período de recuperación

El período de recuperación permite estimar el tiempo en el que la inversión realizada para la puesta en el plan de marketing será recuperada.

La fórmula a aplicar para el cálculo es la siguiente:

$$P \frac{R}{K} = N - 1 + \left[\frac{(F.A)_{n-1}}{(F)_n} \right]$$

Dónde:

N: Año en el que el flujo acumulado se vuelve positivo.

(F.A)_{n-1}: Flujo de efectivo acumulado en el año previo a N.

(F)_n: Flujo neto actualizado en el año N.

Cuadro N° 58: Período de recuperación de la inversión

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN			
AÑOS	FLUJO NETO	FLUJO NETO ACTUALIZADO	FLUJO ACTUAL ACUMULADO
0	-10.518,50	-10.518,50	-10.518,50
1	4.984,60	4.350,33	-6.168,17
2	4.499,55	3.427,30	-2.740,88
3	4.152,86	2.760,71	
4	3.860,50	2.239,79	
5	3.545,61	1.795,34	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Stefany Vargas

$$P \frac{R}{K} = (2) + \left[\frac{2.740,88}{2.760,71} \right]$$

$$P \frac{R}{K} = 2 + [0,9928170652] = 2,9928170652 \text{ años}$$

$$P \frac{R}{K} = [0,9928170652] * 12 = 11,9138 \text{ meses}$$

$$P \frac{R}{K} = 0,9138 * 30 = 27,414 \text{ días}$$

La inversión para la puesta en marcha del plan de marketing para el posicionamiento de los productos lácteos Dulac's, se habrá recuperado a partir del año 2, con 11 meses y 27 días.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Dentro de los factores externos que tienen mayor influencia con el giro del negocio de la empresa Inprolac S.A. se puede mencionar como una gran oportunidad, el apoyo del gobierno al impulsar la producción y comercialización de productos nacionales, además; de la existencia de varios nichos de mercado, como son personas diabéticas, niños, adultos mayores, entre otros, que todavía no han sido captados por la empresa. Con respecto a las amenazas, se considera la más influyente, la presencia de empresas competidoras, quienes tienen varios años en el mercado y poseen un gran portafolio de productos.
- El entorno general de los productos Dulac's se muestra positivo con características que favorecen a la empresa. Mantiene un alto porcentaje de inversión en infraestructura tecnológica, siendo esto un factor que genera un valor agregado a sus productos, a eso obedece el alto crecimiento en ventas durante los últimos años. En el marco normativo de la industria, las plantas de la compañía están certificadas en normas de gestión ambiental, gestión de calidad y buenas prácticas de manufactura; para esta empresa la obtención de certificados es un mecanismo sumamente importante para el mantenimiento de los estándares de calidad y es un elemento motivador decisivo. Sin embargo Inprolac S.A. puede verse afectado por la debilidad que existe en el área de Marketing

- La investigación de mercados muestra que la marca Dulac's es conocida dentro de la ciudad de Quito por un porcentaje superior al 50%, pero esto se ve opacado por la difícil y lenta identificación del producto, la necesidad de variedad no satisfecha, la baja percepción que tiene el consumidor al ver el producto, entre otras; confirmando que la empresa no orienta sus esfuerzos en investigación y desarrollo, publicidad, investigación de mercados e innovación y creatividad.
- La empresa desarrolla algunas estrategias de marketing de forma empírica pero con las tácticas de mercadeo propuesto se espera un posicionamiento más fuerte dentro de la ciudad de Quito. Por ello, este trabajo de grado no es solo un aporte con rigor académico sino que a Inprolac S.A le permitirá construir una cultura organizacional seria, orientada al marketing y al manejo administrativo fundamentado teóricamente, es una posibilidad de llevar la teoría a la práctica en un mercado tan competitivo como en el que se desarrolla.
- El análisis financiero en el cual se emplearon indicadores como el VAN, TIR, B/C para ayudar a verificar si el proyecto planteado es viable. Los resultados de dichos indicadores arrojaron resultados positivos pero es de vital importancia para la empresa realizar una retroalimentación constante de los resultados obtenidos debido a que existen innumerables factores externos que cambian y es necesario ir adaptando las estrategias a estos.

6.2 RECOMENDACIONES

Luego de la evaluación y conclusión del estudio se plantean las siguientes recomendaciones:

- Se debe realizar estudios de investigación de mercados como también de I&D. esto ayudará a la empresa a surgir de manera más rápida dentro de la inmensa oferta de marcas del sector lácteo en la ciudad de Quito.
- Se recomienda a la empresa Inprolac S.A poner en marcha de manera disciplinada todas las propuestas que se plantea en el presente plan de marketing, para así tener un punto de partida para posteriores proyectos, organizados y orientados a los objetivos empresariales.
- Realizar una socialización del plan de marketing con todos los niveles de la empresa, para con ello delegar a los colaboradores en el proceso del mismo, de esta manera se recordará que cada área de la empresa es importante y debe estar involucrada y comprometida en el cumplimiento y éxito de los objetivos planteados.
- Según los indicadores financieros obtenidos se recomienda la aplicación del presente proyecto.

REFERENCIAS

1. Alet, J. (2007). *Marketing Directo e Interactivo*. Madrid: Esic.
2. Alpina. (2014). *Quienes somos?* Obtenido de <http://alpina.com/quienes-somos/historia/>
3. Arias, J. J. (Enero de 2014). *Cyberlex & Notiexpress*. Obtenido de <http://www.falconipuig.com/cyberlex/category/boletines-informativos/>
4. Banco Central del Ecuador. (2014). *Información estadística mensual*. Quito.
5. Banco Central del Ecuador. (2015). *Estadísticas macroeconómicas*. Quito: BCE.
6. Bernal César & Sierra Hernán. (2008). *Proceso Administrativo*. Pearson Educación, Prentice Hall.
7. Buenos Negocios. (2012). *Banco Galicia*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>
8. Córdoba, M. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: ECOE Ediciones.
9. David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
10. David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Pearson Educación. Quinta Edición.
11. Diario El Comercio. (2014). *cuatro-cambios-a-norma-etiquetado*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/cuatro-cambios-a-norma-etiquetado.html>
12. Ediciones Díaz de Santos. (2006). *Estrategias de crecimiento*. España: Díaz de Santos.
13. Elsa Ramirez. (2011). *Matriz FODA*. Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>
14. Euromonitor Internationa. (2014). *Euromonitor Internationa*. Obtenido de <http://www.euromonitor.com/>
15. Grupo Doctissimo. (2013). *Doctissimo*. Obtenido de <http://www.doctissimo.es/quienes-somos.html>
16. Hernández Duque, R. (2012). *Geomarketing*. España: ANORMI.
17. Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educación.

18. Ilustre Municipio de Quito. (2014). *Quito en cifras, Indicadores de Coyuntura Distrito Metropolitano de Quito*. Quito.
19. INPROLAC S. A. (2014). *Informes de Gestión*. Quito.
20. INPROLAC S.A. (2014). *Informe de Gestión*. Quito.
21. Inprolac S.A. (24 de noviembre de 2014). *Inprolac S.A.* Obtenido de Productos Dulac's: <http://www.inprolac.com.ec/index.html>
22. Inprolac S.A. (2015). *Participación de clientes*. Cayambe: Inprolac S.A.
23. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2014). *Informes de Gestión*. Quito.
24. Juliano, S. (1999). *Promocion de ventas*. Mexico: Contiental S.A.
25. Koontz, H. (1990). *Administración* (3ra. ed.). Bogotá: Editorial Norma.
26. KOTHLER, F. (2006, Pág. 46). *Estrategias de Marketing*. Bogota: Mc Graw Hill.
27. KOTLER, P. (2008,). *Marketing lateral*. Madrid,: Pearson Educacion.
28. Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Fundamentos de marketing*. Bogotá: Pearson Prentice Hall.
29. Luciano Corbella. (2014). *Estaregias de Marketing DIgital*. Obtenido de <http://www.lucianocorbella.com.ar/>
30. McDaniel, H. J. (2008). *Marketing*. España: International Thomson Editores S.A.
31. Ministerio de Salud. (2014). *Informes de Gestión*. Quito.
32. MORENO, G. (2008). *Definiciones sobre Planificación Estratégica,CD*. Bogotá: Norma.
33. Nestlé. (2014). *Nestlé*. Obtenido de http://www.empresa.nestle.es/es?utm_source=LandingNestleEstatica&utm_medium=Link&utm_content=Empresa_Empresa&utm_campaign=LandingEstaticaNestle
34. Pasteurizadora Quito. (2014). *Informes de Gestión*. Quito.
35. Philip Kotler & Kevin Lane Keller. (2006). *Direccion de Marketing*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
36. Philip Kotler y Gary Armstrong,. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Prentice Hall.
37. Porter, M. (2003). *Ventaja Competitiva de las Naciones*. Bogotá: Mc Graw Hill.
38. PROECUADOR. (2014). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de www.proecuador.gob.ec

39. Pura Crema. (2014). *PURA CREMA*. Obtenido de http://www.puracrema.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=22:historia&catid=8:historia&Itemid=13
40. Revista Industria Alimenticia. (2013). Quito.
41. Rivera, J. (2007). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones*. España: ESIC.
42. Rodríguez, I. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. España: UOC.
43. Ruiz, P. (2009). *Reforma Agraria* . Quita.
44. Stanton, W. (2009). *Fundamentos de Marketing*. Madrid-España: Mc-Graw Hill.
45. TONI. (2014). *TONI* . Obtenido de <http://www.tonisa.com/conozca-toni/historia.aspx>
46. UNOCONTENIDOS . (11 de 2014). *Empresas Caja Madrid*. Obtenido de <http://82.165.131.239/hosting/empresa/cajamadrid/leccion.asp?seccion=5&curso=27&leccion=25&cursos=1>,

ANEXOS

Anexo No. 1. Encuesta**1. ¿Consume productos lácteos?**

SÍ		NO	
----	--	----	--

SI SU RESPUESTA ES SÍ CONTINÚE CON LA ENCUESTA, CASO CONTRARIO MUCHAS GRACIAS.

2. ¿Por qué consume productos lácteos?

Salud		Complemento de sus alimentos		Recomendación médica		Tradición		Otros	
-------	--	---------------------------------	--	-------------------------	--	-----------	--	-------	--

3. ¿Con qué frecuencia consume productos lácteos?

Diariamente		Semanalmente		Quincenalmente		Mensualmente		Eventualmente	
-------------	--	--------------	--	----------------	--	--------------	--	---------------	--

4. ¿Cuáles son los productos que consume con mayor frecuencia?

Leche		Crema de Leche		Queso		Dulce de Leche		Mantequilla		Yogurt	
-------	--	----------------	--	-------	--	----------------	--	-------------	--	--------	--

5. ¿Se inclina usted por alguna marca en especial cuando compra uno de los siguientes productos?

MARCA	PRODUCTOS					
	LECHE	YOGURT	MANTEQUILLA	CREMA DE LECHE	DULCE DE LECHE	QUESO
Alpina						
Dulac`s						
Floralp						
Parmalat						
Kiosko						
Nestlé						
Vita						
Chivería						
Andina						
Toni						
Pura Crema						
Miraflores						
La Finca						
Andina						
Miraflores						

6. ¿Conoce usted productos de la marca Dulac´s?

SÍ		NO	
----	--	----	--

7. ¿Cómo conoció la marca Dulac´s?

Internet	Recomendación	Visita a Cayambe	Tienda de barrio	Supermercados
----------	---------------	------------------	------------------	---------------

8. ¿Qué elementos le permiten identificar rápidamente a la marca Dulac´s?

Logotipo	Colores	Tipografía	Presentación
----------	---------	------------	--------------

9. ¿Qué productos de la marca Dulac's ha consumido y con qué frecuencia?

PRODUCTOS	FRECUENCIA				
	Diariamente	Semanalmente	Quincenalmente	Mensualmente	Eventualmente
Queso					
Dulce de leche					
Yogurt					
Leche					
Gelatina					

10. ¿Dónde ha adquirido productos Dulac's?

Supermercados Aki	Tía	Supermaxi	Santa María
Tienda de barrio	Visita a Cayambe	Magda Supermercados	Otros

11. ¿Por qué consume productos Dulac's?

Sabor	Precio	Cantidad	Calidad
Empaque	Tradición	Espesor	Duración

12. ¿Qué factores cree que la empresa debe considerar mejorar?

Publicidad	Puntos de venta	Imagen	Empaque
Precio	Cantidad	Calidad	Sabor

13. ¿Considera usted que la marca tiene variedad en sus productos?

SÍ		NO	
----	--	----	--

14. ¿Mediante qué medios conocería usted la marca?

Radio		Revistas		Vallas Publicitarias		Volantes/Afiches	
-------	--	----------	--	----------------------	--	------------------	--

Degustación en puntos de venta		Ferias y eventos		Televisión		Internet	
-----------------------------------	--	------------------	--	------------	--	----------	--

Gracias por su colaboración

Anexo No.2. Instrumento de Valoración de la Eficiencia de Marketing

FILOSOFÍA DEL CLIENTE	
A. ¿La dirección reconoce la importancia de estructurar una empresa para servir a las necesidades y los deseos de los mercados seleccionados?	
0	la dirección piensa, ante todo, en términos de vender los productos existentes y los nuevos a quienquiera que los compre.
1	la dirección piensa en términos de servir a un amplio rango de mercados y necesidades con la misma eficacia.
2	la dirección piensa en términos de atender las necesidades y deseos de mercados bien definidos y segmentos de mercado elegidos por su potencial de crecimiento y utilidades a largo plazo para la empresa.
B. ¿La dirección desarrolla diferentes ofertas y planes de marketing para diferentes segmentos del mercado?	
0	No.
1	De algún modo.
2	En gran medida.
C. ¿La dirección tiene una visión completa del sistema de marketing (proveedores, canales, competidores, clientes, entorno) al hacer la planeación de los negocios?	
0	No. La dirección se concentra en vender y en atender a los clientes internos.
1	de algún modo. La dirección tiene una amplia visión de sus canales, aunque la mayor parte de sus esfuerzos se concentran en la venta y el servicio a los clientes inmediatos.
2	Si. La dirección tiene una amplia visión del sistema de marketing, y reconoce las amenazas y oportunidades para la empresa que se generan a partir de los cambios en cualquier parte del sistema.
ORGANIZACIÓN DE MARKETING INTEGRADO	
D. ¿Existe un alto nivel de integración y control de las principales funciones de marketing?	
0	No. Las ventas y otras funciones de marketing no están integradas en los niveles superiores y hay conflictos improductivos.
1	De algún modo. Existe integración y control formales de las principales funciones de marketing, pero no lo suficiente para tener niveles satisfactorios de coordinación y cooperación.
2	Si. Las principales funciones de marketing están integradas de manera eficaz.
E. ¿La dirección de marketing trabaja en concordancia con las direcciones de investigación, producción, compras, logística y finanzas?	
0	No. Hay quejas de que la dirección de marketing se excede en su demanda a otros departamentos y que maneja costos poco razonables.
1	De algún modo. Las relaciones son amistosas, aunque cada departamento actúa, sobre todo, para servir a sus propios intereses.
2	Si. Los departamentos cooperan de manera eficaz y resuelven los problemas a favor del interés de toda la compañía.

F. ¿Qué tan bien organizado está el proceso de desarrollo de nuevos productos?
0___ el sistema es deficiente.
1___ el sistema existe de manera formal pero carece de organización.
2___ el sistema está bien estructurado y opera de acuerdo con los principios del equipo de trabajo.
INFORMACIÓN DE MARKETING ADECUADA
G. ¿Cuándo se realizaron los últimos estudios de investigación de mercados sobre los clientes, las influencias de compra, los canales y los competidores?
0___ Hace varios años.
1___ Hace unos cuantos años.
2___ Recientemente.
H. ¿Qué tan bien conoce la dirección el potencial de ventas y la rentabilidad de diferentes segmentos del mercado, clientes, zonas, productos, canales y tamaños de pedidos?
0___ En lo absoluto.
1___ De algún modo.
2___ Muy bien.
I. ¿Qué cantidad de esfuerzo se invierte en medir y mejorar la eficacia de costos de diferentes gastos de marketing?
0___ Poco o ningún esfuerzo.
1___ Cierta grado de esfuerzo.
2___ Esfuerzo sustancial.
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA
J. ¿Cuál es el nivel de planeación formal de marketing?
0___ La dirección realiza poca o ninguna planeación formal de marketing.
1___ La dirección elabora un plan anual de marketing.
2___ la dirección elabora un detallado plan anual de marketing y un plan estratégico de largo alcance que se actualiza cada año.
K. ¿Qué tan clara es la estrategia actual de marketing?
0___ La estrategia actual no está clara.
1___ La estrategia actual está clara y representa la continuidad de la estrategia tradicional.
2___ La estrategia actual es clara, innovadora, basada en datos y bien fundamentada.
L. ¿La dirección piensa en las contingencias y elabora una planeación al respecto?
0___ La dirección dedica poco tiempo y esfuerzo a pensar en las contingencias.
1___ La dirección piensa en las contingencias, pero la planeación formal en torno a ellas es escasa.
2___ La dirección identifica de manera formal las contingencias más importantes y desarrolla planes en consecuencia.
EFICIENCIA OPERATIVA
M. ¿Cómo se comunica y se ejecuta la estrategia de marketing?
0___ De manera deficiente.
1___ Regular.

2___ Muy bien.
N. ¿La dirección hace un trabajo eficaz con sus recursos de marketing?
0___ No. Los recursos de marketing son inadecuados para el trabajo que se requiere.
1___ De algún modo. Los recursos de marketing son adecuados, pero no se aprovechan de manera óptima.
2___ Si. Los recursos de marketing son adecuados y se aprovechan de manera eficiente.
O. ¿La dirección es capaz de reaccionar de manera rápida y eficaz a los acontecimientos de último momento?
0___ No. La información de ventas y del mercado no está actualizada, y las reacciones de la dirección son lentas.
1___ De algún modo. La dirección recibe información de ventas y del mercado actualizada, y sus reacciones son rápidas.
2___ Si. La dirección dispone de sistemas que le permiten obtener información actualizada, y sus reacciones son rápidas

PUNTUACIÓN FINAL		
Este instrumento se utiliza de la siguiente forma. Luego de responder a todas las preguntas, las puntuaciones se suman. En total estará comprendiendo entre 0 y 30. La escala que aparece a continuación indica el nivel de eficiencia de marketing.		
0-5 = Ninguno	11-15 =Regular	21-25 =Muy bueno
6-10 =Deficiente	16-20 =Bueno	26-30 =Superior

Anexo No.3. Componentes de la auditoria de Marketing

PARTE I. AUDITORÍA DEL ÁMBITO COMERCIAL	
MACROAMBIENTE	
A. Demográfico	¿Cuáles son los principales acontecimientos y tendencias demográficas importantes que plantean oportunidades o amenazas para Inprolac S.A? ¿Qué medidas ha tomado la empresa en respuesta a estos desarrollos y tendencias?
B. Económico	¿Qué desarrollos importantes en el ingreso, los precios, el ahorro y el crédito afectarán a la empresa? ¿Qué medidas ha estado tomando la compañía en respuesta a estos desarrollos y tendencias?
C. Ambiental	¿Cuál es la perspectiva que la empresa necesita adoptar en relación con el costo y la disponibilidad de energía y recursos naturales necesarios para la compañía? ¿Qué inquietudes se han expresado acerca del rol de la compañía en relación con la contaminación y conservación del ambiente, y qué medidas ha tomado la compañía?
D. Tecnológico	¿Qué cambios importantes están ocurriendo en la tecnología del producto y del proceso? ¿Cuál es la posición de la empresa en estas tecnologías? ¿Cuáles son los principales sustitutos genéricos que podrían reemplazar los productos de la empresa?
E. Político	¿Qué cambios y reglamentos en las leyes podrían afectar la estrategia y tácticas de marketing? ¿Qué está ocurriendo en relación con el control de la contaminación, oportunidades de empleo, seguridad del producto, la publicidad, control de precios, etc., factores que afectan la estrategia de marketing?
F. Cultural	¿Cuál es la actitud del público hacia la empresa y hacia los productos de la misma? ¿Qué cambios en los valores y estilos de vida del consumidor podrían afectar la compañía?
AMBIENTE DE LAS ACTIVIDADES	
A. Mercados	¿Qué está sucediendo con las dimensiones, el crecimiento, la distribución geográfica y las ganancias del mercado? ¿Cuáles son los principales segmentos del mercado?
B. Clientes	¿Cuáles son las necesidades y procesos de compra de los consumidores? ¿Cómo clasifican los consumidores y compradores potenciales a la empresa y a sus competidoras en prestigio, calidad del producto, servicio, fuerza de ventas y precio? ¿Cómo toman sus decisiones de compra los diferentes segmentos de consumidores?
C. Competidores	¿Quiénes son los principales competidores? ¿Cuáles son sus objetivos, estrategias, ventajas, desventajas, dimensiones y participación en el

	mercado? ¿Qué tendencias afectarán la competencia futura y sustituirán a los productos de la marca Dulac`s?
D. Distribución y minoristas	¿Cuáles son los principales canales comerciales para llevar los productos a los consumidores? ¿Cuáles son los niveles de eficiencia y de crecimiento potenciales de los diferentes canales comerciales?
E. Proveedores	¿Cuáles son las perspectivas para la disponibilidad de los recursos clave usados en la producción? ¿Qué tendencias están surgiendo entre los proveedores?
F. Facilitadores y empresas de marketing	¿Cuál es el costo y disponibilidad para los servicios de transporte, las instalaciones de almacenamiento y los recursos financieros? ¿Hasta qué punto son eficaces las agencias publicitarias y las empresas de investigación de mercado de la empresa?
G. Público	¿Qué público representa una oportunidad o problema particular para la empresa? ¿Qué medidas ha tomado la empresa para tratar eficazmente con cada público?
PARTE II. AUDITORÍA DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING	
A. Misión del negocio	¿La misión empresarial está claramente establecida en términos orientados al mercado? ¿Es viable?
B. Objetivos y metas	¿Los objetivos y metas de Inprolac S.A están claramente establecidos para orientar la planeación comercial y la evaluación del rendimiento? ¿Los objetivos comerciales son apropiados, dada la posición competitiva, los recursos y oportunidades de la empresa?
C. Estrategia	¿La gerencia ha formulado una estrategia comercial clara para lograr sus objetivos de marketing? ¿La estrategia es convincente? ¿Es apropiada para la etapa del ciclo de vida del producto, las estrategias de los competidores y la situación económica? ¿La compañía está utilizando la mejor base para la segmentación del mercado? ¿Tiene criterios claros para clasificar los segmentos y escoger los mejores? ¿Ha desarrollado perfiles adecuados de cada segmento objetivo? ¿Ha desarrollado un posicionamiento y un marketing mix eficaz para cada segmento? ¿Los recursos de marketing están debidamente asignados a los elementos principales del marketing mix? ¿Hay suficientes o muy pocos recursos presupuestados para alcanzar los objetivos de marketing?
PARTE III. AUDITORÍA DE LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL	
A. Estructura formal	¿Las actividades de marketing están óptimamente estructuradas de acuerdo con líneas funcionales, geográficas, de producto, segmento y usuario final?
B. Eficiencia funcional	¿Existe una buena comunicación y relaciones laborales entre el personal de marketing y ventas? ¿Está operando eficazmente el sistema de

	administración del producto? ¿Los gerentes de producto son capaces de planificar ganancias o sólo volumen de ventas? ¿Hay algún grupo en marketing que necesite más entrenamiento, motivación, supervisión o evaluación?
C. Eficiencia de la interacción	¿Existen problemas entre las áreas de marketing y producción, I&D, compras, finanzas, contaduría, y asuntos legales que necesiten más atención?
PARTE IV. AUDITORÍA DE LOS SISTEMAS DE MARKETING	
A. Sistema de información comercial	¿El sistema de inteligencia de marketing está produciendo información suficiente, precisa y oportuna acerca de las tendencias del mercado con respecto a los consumidores, compradores potenciales, distribuidores, comerciantes, competidores, proveedores y diferentes públicos? ¿Los responsables de tomar las decisiones están pidiendo suficiente investigación de mercado y están utilizando los resultados? ¿La empresa está aplicando los mejores métodos de estimación del mercado y de previsión de las ventas?
B. Sistemas de planeamiento comercial	¿El sistema de planeación comercial está bien concebido y se aplica eficazmente? ¿Los comerciantes cuentan con sistemas de apoyo disponibles? ¿El sistema de planeación conduce a objetivos y cuotas de venta aceptables?
C. Sistema de control comercial	¿Los procedimientos de control son adecuados para asegurar que se alcancen los objetivos del plan anual? ¿La gerencia analiza periódicamente la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución? ¿Se examinan regularmente los costos y la productividad de marketing?
D. Sistema de desarrollo	¿La empresa está organizada para recoger, generar y seleccionar las nuevas ideas sobre productos? ¿La empresa hace una adecuada investigación y análisis empresarial antes de invertir en nuevas ideas? ¿La compañía lleva a cabo pruebas del producto y del mercado apropiadas antes de lanzar nuevos productos?
PARTE V. AUDITORÍA DE LA PRODUCTIVIDAD COMERCIAL	
A. Análisis de la rentabilidad	¿Cuál es la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la compañía? ¿La empresa debería ingresar, expandirse, contratar o retirarse de algunos segmentos comerciales?
B. Análisis de la relación costo-eficacia	¿Algunas actividades de marketing parecen tener costos excesivos? ¿Se pueden tomar medidas para reducir los costos?
PARTE VI. AUDITORÍA DE LA FUNCIÓN DE MARKETING	
A. Productos	¿Cuáles son los objetivos de la línea de productos de la compañía? ¿Responde a los objetivos la línea actual de productos? ¿La línea de productos debería ser ampliada o reducida hacia arriba, hacia abajo o de ambas maneras? ¿Qué productos se deberían eliminar por etapas? ¿Qué productos se deberían agregar? ¿Cuáles son los conocimientos y actitudes de

	los compradores hacia la calidad, las características, el estilo, las marcas registradas, etc., de la empresa y de los competidores? ¿Qué áreas de la estrategia del producto y de la marca necesitan mejoras?
B. Precio	¿Cuáles son los objetivos, estrategias, procedimientos, estimaciones y políticas de precios de la empresa? ¿Hasta qué punto los precios concuerdan con el costo, la demanda y los criterios competitivos? ¿Los consumidores consideran que los precios de la marca Dulac's están en proporción con el valor de su oferta? ¿Qué sabe la gerencia acerca de la elasticidad de la demanda, los efectos de la curva de experiencia, los precios y las políticas de precios de los competidores? ¿Hasta qué punto las políticas de precios son compatibles con las necesidades de los distribuidores y minoristas, los proveedores y la reglamentación del gobierno?
C. Distribución	¿Cuáles son los objetivos y estrategias de distribución de Inprolac S.A.? ¿Hay una cobertura y servicio adecuado del mercado? ¿En qué medida son eficaces los distribuidores, minoristas, representantes de los fabricantes, agentes de bolsa y otros? ¿Acaso la compañía debería considerar cambiar sus canales de distribución?
D. Publicidad, ventas, promoción, propaganda y marketing directo	¿Cuáles son los objetivos publicitarios de la organización? ¿Son correctos? ¿Se invierte la suma apropiada en publicidad? ¿Los temas de los avisos y las propagandas son eficaces? ¿Qué piensan los consumidores y el público acerca de la publicidad? ¿Se han elegido bien los medios de publicidad? ¿El personal de publicidad interna es el adecuado? ¿El presupuesto de la promoción de ventas es el adecuado? ¿Se hace un uso eficaz y suficiente de las herramientas de promoción de ventas como las muestras, cupones, las demostraciones y los certámenes de ventas? ¿El staff de relaciones públicas es competente y creativo? ¿La compañía está haciendo suficiente uso de la base de datos, el marketing directo y telefónico?
E. Fuerza de ventas	¿Cuáles son los objetivos de la fuerza de ventas? ¿Es suficientemente amplia para alcanzar los objetivos de la compañía? ¿La fuerza de ventas está organizada en torno de los principios adecuados de especialización (territorio, mercado, producto)? ¿Hay suficientes (o demasiados) gerentes de ventas para orientar a los representantes? ¿Los niveles de compensación y estructura de ventas proporcionan el incentivo y remuneración adecuados? ¿La fuerza de ventas muestra una alta moral, habilidad y esfuerzo? ¿Los procedimientos son adecuados para establecer cuotas y evaluar el rendimiento? ¿Cómo se compara la fuerza de ventas de la compañía con la fuerza de ventas de los competidores?